

## **Projeto de Mestrado**

Andamos - Agência de Marketing Digital para Micro Empresas e  
PME'S



**Universidade  
Europeia**

**LAUREATE** INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**Mestrado em Marketing Digital**

Professor orientador: Prof. Doutor Rui Cruz

**Mariana Wanzeller Teófilo**

50032237

Lisboa, 15 de Junho, de 2016

## **Agradecimentos**

Gostaria de dedicar um “obrigado” muito especial à minha família Wanzeller Teófilo e Batista Esteves, que para além de incentivaram esta minha nova aventura, conseguiram manter a paciência necessária para compreender as diversas ocasiões em que não pude estar presente, devido ao tempo alocado a este projeto.

Agradecer aqueles amigos que tantas vezes me convidaram e que ao fim destes dois anos, tiveram a compreensão necessária para se manterem próximos e continuarem a motivar-me.

E porque a pessoa que vive comigo, acompanhou-me ao longo de todos os altos e baixos desta jornada, estando presente, ajudando e ouvindo, merece uma dedicatória especial. Muito obrigada José Esteves por todo apoio.

A Andamos não nasceu sozinha. O Tomás Diogo e Filipe Gonçalves são tão responsáveis pela progressão deste projeto como eu. A união faz a força e nós somos imparáveis.

Por fim, gostava de agradecer ao meu orientador Professor Doutor Rui Manuel Nunes Cruz pelo acompanhamento e a três professores que depositaram confiança em mim e acreditaram no meu potencial desde sempre. Obrigada Luís Bettencourt Moniz, Raquel Gonçalves e Helena Santos.



## Índice

Índice de Quadros.....	6
Índice de Figuras .....	7
Lista de Abreviaturas .....	8
Resumo.....	9
Abstract .....	10
Capítulo I.....	11
1. Introdução.....	11
2. Objetivos .....	12
3. Relevância e Motivação .....	12
Capítulo II .....	13
Revisão da Literatura .....	13
1. Conceitos.....	13
1.1. Publicidade .....	13
1.2. Propaganda .....	16
1.3. Marketing .....	19
2. Evolução histórica da publicidade.....	21
3. Agências de publicidade e a sua evolução .....	24
4. Publicidade em Portugal.....	28
4.1. Agências de publicidade em Portugal .....	30
5. A publicidade na Internet .....	31
Capítulo III .....	33
1. Descrição do projeto.....	33
1.1. Equipa.....	33
1.2 Os serviços .....	34
1.3 Website.....	34
1.3.1 Área do profissional.....	35

1.3.2	Área do cliente/projeto .....	35
1.3.3	Outras áreas do website .....	35
1.4	Produto <i>Premium</i> - Ferramenta de Gestão de <i>Social Media</i> .....	36
2.	Mercado.....	37
3.	Análise da Envolvente Externa .....	40
3.1.	Meio Envolvente Contextual.....	40
3.1.1	Variável Política .....	40
3.1.2	Variável Económica .....	41
3.1.3	Variável Social .....	42
3.1.4	Variável Tecnológica.....	43
3.2	Meio Envolvente Transacional.....	46
3.2.1	Clientes .....	47
3.2.2	Concorrentes .....	47
3.2.3	Fornecedores.....	48
3.2.4	Comunidade.....	48
4.	Estratégia da Empresa .....	49
4.1.	Missão e proposta de valor único .....	49
4.2.	Valores .....	50
4.3.	Posicionamento .....	50
4.4.	Marketing Mix.....	50
4.4.1.	Produto ( <i>Product</i> ) .....	50
4.4.2.	Preço ( <i>Price</i> ).....	51
4.4.3.	Distribuição ( <i>Placement</i> ).....	52
4.4.4.	Promoção ( <i>Promotion</i> ) .....	52
4.5.	Análise da empresa: variáveis controláveis .....	52
4.5.1.	O que nos distingue .....	52
4.5.2.	Oportunidades.....	53

4.5.3. Fragilidades .....	53
4.5.4. O que nos pode ameaçar .....	53
4.6. Modelo de Comunicação.....	53
Capítulo IV .....	55
1. Validade do projeto .....	55
1.1. Método Delphi.....	55
1.2. Aplicação do método Delphi ao projeto Andamos .....	57
1.3. Análise quantitativa de resultados .....	58
2. Viabilidade do projeto .....	60
2.1. Investimento e Financiamento .....	61
2.2 Previsões.....	62
2.3 Avaliação.....	63
3. Conclusões .....	64
Bibliografia.....	65
ANEXOS.....	71
Anexo I.....	71
1. Segmentos de clientes .....	71
2. Proposta de valor.....	71
3. Canais .....	72
4. Relação com clientes .....	73
5. Fontes de receita.....	83
6. Recursos-chave.....	84
7. Atividades-chave .....	84
8. Parcerias .....	85
9. Estrutura de custos .....	86
Anexo II.....	87
Anexo III .....	94

## Índice de Quadros

<b>Quadro 1:</b> Escala de Likert, utilizada no questionário da Andamos .....	58
<b>Quadro 2:</b> Exemplo do quadro de medição dos resultados do questionário .....	59
<b>Quadro 3:</b> Receitas e custos da Andamos .....	62
<b>Quadro 4:</b> Canais de comunicação .....	72
<b>Quadro 5:</b> Receitas Andamos .....	84
<b>Quadro 6:</b> Custos Andamos .....	86
<b>Quadro 7:</b> Resultados da análise da 1ª questão, da 1ª secção do questionário .....	87
<b>Quadro 8:</b> Resultados da análise da 2ª questão, da 1ª secção do questionário .....	87
<b>Quadro 9:</b> Resultados da análise da 1ª questão, da 2ª secção do questionário .....	88
<b>Quadro 10:</b> Resultados da análise da 2ª questão, da 2ª secção do questionário .....	89
<b>Quadro 11:</b> Resultados da análise da 3ª questão, da 2ª secção do questionário .....	89
<b>Quadro 12:</b> Pressupostos Gerais .....	94
<b>Quadro 13:</b> Serviços Andamos .....	95
<b>Quadro 14:</b> Plataforma Andamos .....	96
<b>Quadro 15:</b> Vendas e Prestações de Serviços .....	96
<b>Quadro 16:</b> Fornecimento e Serviços Externos .....	97
<b>Quadro 17:</b> Gastos com o pessoal .....	98
<b>Quadro 18:</b> Investimento em Fundo de Maneio Necessário .....	99
<b>Quadro 19:</b> Investimento .....	100
<b>Quadro 20:</b> Financiamento .....	101
<b>Quadro 21:</b> Ponto Crítico .....	102
<b>Quadro 22:</b> Demonstração de Resultados Previsional .....	103
<b>Quadro 23:</b> Mapa de Cash Flows Operacionais .....	103
<b>Quadro 24:</b> Plano de Financiamento .....	104
<b>Quadro 25:</b> Balanço .....	105
<b>Quadro 26:</b> Indicadores .....	106
<b>Quadro 27:</b> Avaliação .....	106

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Principais decisões no planeamento da estratégia de publicidade .....	14
<b>Figura 2:</b> Objetivos da Publicidade .....	14
<b>Figura 3:</b> Exemplos de propaganda .....	18
<b>Figura 4:</b> Modelo do processo de marketing .....	19
<b>Figura 5:</b> Evolução da publicidade em Portugal .....	30
<b>Figura 6:</b> Evolução do total de empresas em Portugal .....	37
<b>Figura 7:</b> Evolução do número de micro e PME'S em Portugal .....	38
<b>Figura 8:</b> Ranking de competitividade em Portugal .....	39
<b>Figura 9:</b> Ranking de competitividade Portugal vs economias avançadas .....	39
<b>Figura 10:</b> Nível de maturidade da mobilidade corporativa Portugal vs Europa, 2014 .....	44
<b>Figura 11:</b> Venda de equipamentos de computação em Portugal .....	44
<b>Figura 12:</b> Venda de equipamentos de computação em Portugal .....	45
<b>Figura 13:</b> Número de horas de utilização por dispositivos .....	45
<b>Figura 14:</b> Percentagem de membro e utilizadores ativos dos seguintes serviços .....	46
<b>Figura 15:</b> Percentagem de utilizadores que comprou ou recomendou online .....	46
<b>Figura 16:</b> Canvas Business Model .....	54
<b>Figura 17:</b> Modelo de funcionamento do método Delphi .....	56
<b>Figura 18:</b> Publicidade Facebook – Promoção da página .....	75
<b>Figura 19:</b> Publicidade Facebook – Retargeting .....	79
<b>Figura 20:</b> Publicidade Facebook – Públicos personalizados .....	81
<b>Figura 21:</b> Publicidade Facebook – Audiência .....	82
<b>Figura 22:</b> Publicidade Facebook – Fidelização .....	82
<b>Figura 23:</b> Resultados da análise da 1ª questão, da 3ª secção do questionário .....	90
<b>Figura 24:</b> Resultados da análise da 2ª questão, da 3ª secção do questionário .....	91
<b>Figura 25:</b> Resultados da análise da 3ª questão, da 3ª secção do questionário .....	91
<b>Figura 26:</b> Resultados da análise da 4ª questão, da 3ª secção do questionário .....	92

### **Lista de Abreviaturas**

**INE** – Instituto Nacional de Estatística

**OCDE** – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico

**PIB** – Produto Interno Bruto

**TIR** – Taxa Interna de Rendibilidade

**VAL** – Valor Atual Líquido

**IAPMEI** - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

**TIR** – Taxa de Interna de Rentabilidade

**PME'S** – Pequenas e médias empresas

**IFDEP** - Instituto para o Fomento e Desenvolvimento do Empreendedorismo em Portugal

**CEE** - Comunidade Económica Europeia

**SEM** - Search Engine Marketing

**SEO** – Search Engine Optimization

**SEA** – Search Engine Advertising

**PEST** - Political, Economic, Social and Technological

**ETPS** - Political, Economic, Social and Technological

**PESTLE** - Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental

**STEEPLE** - Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental and Ethics

**SAICT** - Sistema de apoio à investigação científica e tecnológica

**TI** – Tecnologias da Informação

**IDC** - International Data Corporation

**IBM** - International Business Machines

**SWOT** - Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats

## Resumo

Nos últimos anos, tem sido evidente o crescimento exponencial das novas tecnologias e da utilização frequente de plataformas digitais. A tendência de mercado é a continuação deste aumento, contribuindo para que cada vez mais, surjam prestações de serviços e vendas de produtos no âmbito digital. As agências ocupam um lugar de destaque neste tipo de oferta, no entanto, as mais pequenas tem por vezes dificuldade em subsistir, devido à maioria do seu *target* serem pequenas e médias empresas.

Tendo em conta esta realidade, foi criado o projeto Andamos, que consiste na criação de uma agência de marketing digital, adequada à realidade portuguesa, sendo o seu *target* micro, pequenas e médias empresas, mas que consiga criar uma estrutura de custos muito reduzidos, potenciando um negócio viável e lucrativo.

Nesse sentido, foi desenvolvido uma descrição de projeto, que pretende detalhar o mercado através de *benchmark*, desenvolver o planeamento estratégico, o plano de marketing e comunicação e o modelo de negócio.

Com o intuito de sustentar a validade do projeto, foi efetuado numa primeira fase um estudo, utilizando um questionário segundo o método Delphi, que demonstrou com base nas respostas apuradas, que existe necessidade no mercado, justificando a existência da Andamos.

Numa segunda fase foi estudada a viabilidade do projeto, através de um planeamento financeiro, utilizando o modelo FINICIA, do IAPMEI. Por conseguinte, foi possível analisar os indicadores mais importantes, como a TIR, VAL, *cash flow* e *payback period*, entre outros, que suportaram a exequibilidade do negócio e a sua capacidade de gerar lucro.

**Palavras-chave:** Agência de marketing digital, Pequenas e Médias empresas, Método Delphi, Modelo FINICIA

## **Abstract**

In the last few years, the exponential growth of new technologies and digital media users has been evident. As these trends keep growing towards the future, so must the media agencies worldwide take this awesome opportunity to sell their services and products in order to help other businesses increase their profits and also their brand awareness. However this is a very competitive market in which the smaller media agencies struggle, since the majority of their target are medium and small businesses.

That's the main reason why I created the "Andamos" project, a digital marketing agency, that will have its focus in Portugal and it proposes to help and boost medium and small companies, towards more viable and profitable businesses at substantially lower costs.

In this sense, I developed a project description, which aims to detail the market through benchmark, develop a strategic planning, a marketing and communication plan and a business model.

In order to support and validate the project, was conducted in a first stage a study, using a query accordingly to the Delphi method which revealed, based on the answers, that there is a need in the market, thus justifying the existence of the "Andamos" project.

In the second stage, I studied the viability of the project through a financial planning using the model FINICIA, from IAPMEI. It was possible to analyze the most important indicators, such as TIR, VAL, cash flow and payback period, among others that support the feasibility of the business and its ability to generate profit.

**Keywords:** Digital marketing agency, Medium and small companies, Delphi Method, FINICIA Model



## Capítulo I

### 1. Introdução

Na conjectura atual portuguesa, verifica-se que o marketing digital é uma tendência em crescimento e que cada vez mais é valorizada no âmbito empresarial. A evolução da tecnologia e o comportamento do consumidor, como utilizador dos meios online, fomentou esta alteração.

A utilização da Internet aumentou exponencialmente nestes últimos anos, sendo que, atualmente, a média por dia online em Portugal é de 5.93 horas, das quais 1.52 é feita através de telemóveis. As redes sociais também ocupam o seu lugar de importância, com um consumo de 1.9 horas por dia e sendo que 1 em cada 3 minutos online é passado nas mesmas. (Meios e Publicidade, 2015)

No entanto, existem razões que retraem os pequenos empresários a investir no mundo digital. Um questionário realizado a PME'S conclui, que as mesmas não têm website porque 35% afirmam que têm uma dimensão de negócio muito pequena, 24% não percebem como poderia ajudar no seu negócio, 21% dizem ter falta de experiência técnica na área e 20% afirmam que o custo associado é muito elevado. (Godaddy & Redshift, 2015)

Os receios e impossibilidades por parte dos pequenos empresários, devem ser encarados como uma janela de oportunidade para quem estiver interessado em fornecer estes serviços.

Também é importante perceber que a aposta das empresas na Internet já não se resume a notoriedade institucional, mas sim numa plataforma de venda, de relacionamento segmentado com o consumidor e num canal de comunicação menos dispendioso para investimento publicitário. (Caetano & Estrela, 2004)

Todavia, existe uma problemática que tem sido difícil de gerir por parte das pequenas agências. As PME'S, pretendem o mesmo tipo de serviços solicitados por grandes empresas. Logo, as pequenas agências acabam por ter a mesma complexidade e exigência no desenvolvimento de trabalhos, mas com *budgets* muito baixos, que não permitem a contratação de mais recursos humanos para alocar aos projetos. No fim, as margens de lucro são baixas e não proporcionam a evolução e crescimento desejado, para um pequeno negócio.

É com base nesta problemática, que nasce o projeto Andamos.

## 2. Objetivos

Criação de uma agência especializada em trabalhar com PME'S, no desenvolvimento e implementação de estratégias digitais, articuladas com toda a comunicação de marketing das mesmas. Digitalizar o conceito de agência, através da criação de uma plataforma online e minimizar os custos inerentes à estrutura física e tecnológica da mesma.

## 3. Relevância e Motivação

Existem 2 razões fulcrais para fundamentar a necessidade e relevância do projeto Andamos. Como referenciado na introdução, os clientes estão online, logo também as empresas começam a querer apostar no digital. Estudos comprovam que 55% das PMES (global) pretende criar um website nos próximos 2 anos e 48% pretende começar a vender os seus produtos/serviços online logo no primeiro ano. (Godaddy & Redshift, 2015)

A segunda razão refere-se ao empreendedorismo como um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento económico dos países, particularmente o que está relacionado com a inovação tecnológica. Desta forma, potencia-se a aposta na criação de emprego, na inovação tecnológica e no aumento do tecido empresarial.

É também importante reforçar o valor académico que o sucesso deste projeto pode produzir para a Universidade Europeia, atribuindo à mesma o reconhecimento merecido na aposta no empreendedorismo.

Esta vontade de criação do próprio negócio e a capacidade técnica para o fazer, têm de ser fortalecidas num meio estimulante e, na atualidade, as entidades de contexto académico, são as que mais têm potencial para o fazer. (IFDEP Research, 2014)

Por fim e no âmbito pessoal, o foco do meu trabalho, seja para outrem ou como *freelancer*, foi essencialmente com PME'S, percebendo rapidamente que este *target* difere bastante das grandes marcas. Os orçamentos são baixos, a relação pessoal com o cliente é mais valorizada e o fluxo de trabalho é igualmente grande e complexo, quando comparado com grandes empresas, o que dificulta frequentemente a subsistência de uma agência ou a obtenção de lucro substancial da mesma. Foi esta realidade e a necessidade que tinha em tentar retificar as problemáticas associadas às pequenas agências, que me incentivaram à criação deste projeto.

## Capítulo II

### Revisão da Literatura

Neste capítulo é realizado um enquadramento sobre as principais temáticas, que serviram como suporte para a realização do projeto, no âmbito do Mestrado em Marketing Digital.

#### 1. Conceitos

Publicidade, propaganda e marketing são conceitos diferentes, que surgiram em períodos históricos distintos e que se complementam. Apesar das suas diferenças, tem existido uma tendência, em confundir os termos e o seu significado, logo é importante saber diferenciá-los de forma objetiva. Para uma melhor percepção acerca do estudo da evolução histórica da publicidade e atividades inerentes à mesma, é fundamental numa primeira fase, a descrição destes conceitos base.

##### 1.1. Publicidade

Quando surgiu a palavra publicidade, o seu significado assentava em tornar algo público. Inicialmente era utilizada maioritariamente para comunicados, sendo que a partir do século XVIII adquiriu o seu significado comercial. (Simões, 2006)

Ao longo dos anos foram formuladas diversas opiniões acerca do que é o conceito de publicidade, tornando difícil selecionar a que seria efetivamente correta. No entanto, com base no propósito prático da publicidade, recorro a Kotler e Armstrong para as definições que considero mais apropriadas para o efeito e objetivo respetivo:

*“Any paid form of nonpersonal presentation and promotion of ideas, goods, or services by an identified sponsor.”* (Kotler & Armstrong, 2012, p.460-461)

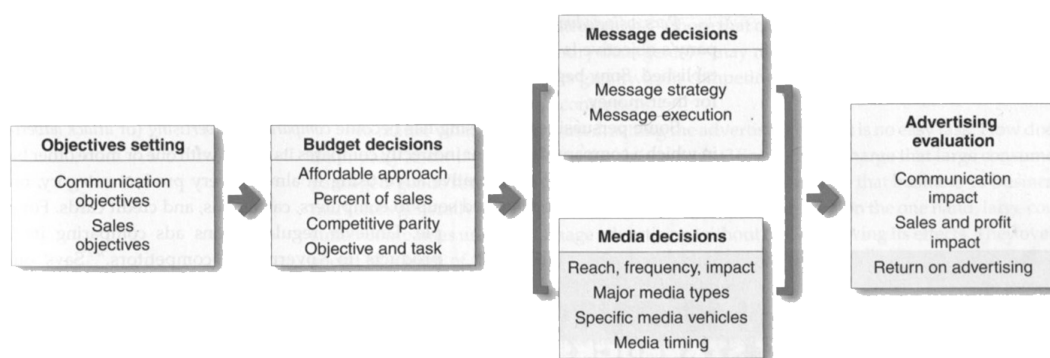
*“Advertising is a good way to inform and persuade, whether the purpose is to sell Coca-Cola worldwide or get people in a developing nation to use birth control.”* (Kotler & Armstrong, 2012, p.460-461)

Segundo os autores, a publicidade é uma componente do marketing, que permite criar propostas de valor para as marcas, junto dos seus consumidores. Como outras áreas do

marketing, deve ser estruturada de forma coerente e ter uma estratégia de desenvolvimento e de implementação.

**Figura 1**

*Principais decisões no planeamento da estratégia de publicidade*



Fonte. Kotler & Armstrong, 2012

Numa primeira fase, terão de ser definidos os objetivos comunicativos, de acordo com o público alvo em questão e os espaços temporais de atuação. Os autores consideram que os objetivos da publicidade podem ser classificados com o propósito de informar, persuadir e relembrar/fidelizar. (Kotler & Armstrong, 2012)

*“ A specific communication task to be accomplished with a specific target audience during a specific period of time.”* (Kotler & Armstrong, 2012, p.460-461)

**Figura 2**

*Objetivos da Publicidade*

<b>Informative Advertising</b>	
Communicating customer value	Suggesting new uses for a product
Building a brand and company image	Informing the market of a price change
Telling the market about a new product	Describing available services and support
Explaining how a product works	Correcting false impressions
<b>Persuasive Advertising</b>	
Building brand preference	Persuading customers to purchase now
Encouraging switching to a brand	Persuading customers to receive a sales call
Changing customer perceptions of product value	Convincing customers to tell others about the brand
<b>Reminder Advertising</b>	
Maintaining customer relationships	Reminding consumers where to buy the product
Reminding consumers that the product may be needed in the near future	Keeping the brand in a customer's mind during off-seasons

Fonte. Kotler & Armstrong, 2012

À posteriori, deve ser definido o *budget* associado a cada produto/serviço. Para isso, será necessário ter em conta fatores como o tempo de vida do produto ou serviço, a sua quota de mercado comparativamente com a concorrência e a importância da aposta na notoriedade da marca e comunicação dos seus valores.

O passo seguinte consiste no desenvolvimento de uma estratégia publicitária, que deverá ter em conta dois elementos fulcrais: a criação da mensagem publicitária e a escolha dos meios de media para veicular a mesma.

Na criação da mensagem, é atribuída importância ao facto das marcas saberem lidar com a quantidade massiva de informação que chega aos consumidores, especialmente via digital. Para isso, é necessário apostar na criatividade, imaginação, no entretenimento e em criar um elo emocional com o consumidor. Filtrar o que é verdadeiramente relevante e útil, para quem está efetivamente interessado.

Contudo, também é fundamental delinear uma estratégia comunicativa que provoque a reação desejada, através de ideias inovadoras, perceptíveis e que sejam executadas (graficamente, através de texto, vídeo, entre outros) de forma coerente e com o tom apropriado para o *target* respetivo.

Por fim, a escolha dos meios deve ser feita após a realização de 4 passos:

- 1) Saber qual o alcance, frequência e impacto do meio;
- 2) Efetuar a escolha dos meios, considerando a sua dimensão;
- 3) Selecionar meios específicos e relevantes;
- 4) Escolher uma calendarização adequada.

(Kotler & Armstrong, 2012)

Para Caetano Marques e Silva, a publicidade tem como funções básicas, informar os consumidores, apresentar argumentos para a venda, criar uma imagem do produto ou serviço, diferenciá-los, credibilizá-los e associar emoções e estilos de vida aos mesmos e mudar percepções, tanto a nível social como pessoal.

Os autores distinguem estas classificações de publicidade, de acordo com os seguintes factores:

**Meios de divulgação utilizados** – Neste caso destacam a publicidade direta e indireta. A primeira é utilizada para atingir o consumidor de forma individual e personalizada, potenciando uma relação mais próxima com o mesmo. Permite analisar quais as reações de cada indivíduo permitindo a criação de estratégias relacionais eficientes.

A indireta distribui publicidade de forma massiva não contemplando qualquer tipo de relação individual com um determinado consumidor.

**Entidade que a promove** – Poderão ser de âmbito privado, que consiste na promoção de um produto ou serviço de uma só empresa, ou coletivo cujo papel é semelhante mas divulga para um maior número de marcas. Para além disso, existe também o associativo, que se refere a “publicidade promovida por empresas que partilham o mesmo espaço” ou comunitária que “procura a sensibilização da população para causas de carácter social”. (Caetano, Marques & Silva, 2010, p.48)

**Força dos argumentos de venda** – Aqui inserem-se os conceitos de *hardselling*, que consiste em incentivar os consumidores a comprarem de forma imediata e o *softselling* que se foca numa componente emocional, como meio de venda de um produto ou serviço.

**Incidência da campanha** – Podem ser campanhas institucionais, que têm como objetivo a notoriedade e promoção da marca ou de produtos onde o foco principal é a venda do que a mesma tem para oferecer (produto ou serviço).

**Participação do consumidor na compreensão da mensagem** – Neste caso, a publicidade pode ser ativa, exigindo a participação do consumidor para conseguir atingir o seu objetivo, ou passiva que não exige envolvimento nem grande compreensão por parte do público alvo.

**Identificação do consumidor** – Foca-se em elementos que permitam criar uma identificação com os clientes, ou auto-promotora, que consiste muitas vezes em associar produtos a situações diárias ou relacionadas com o estilo de vida dos potenciais clientes. (Caetano, Marques & Silva, 2010)

## 1.2. Propaganda

Num artigo de Simões, o autor opta por descrever o conceito de propaganda através da opinião de diferentes especialistas da área. Segundo Malanga, autor referenciado na área da publicidade e o Dicionário da Academia das Ciências de Lisboa, a propaganda consiste em difundir ideias, princípios e doutrinas no âmbito económico, social e político. É uma forma de persuasão que tem como objetivo influenciar opiniões do público alvo e promover a adesão

dos mesmos. Distingue a propaganda como estando ligada diretamente à ideia da publicidade que se foca mais nos produtos e em fins essencialmente comerciais. (Simões, 2006)

Segundo Gomes, a origem do termo propaganda foi identificada aproximadamente no século XIII, pela Igreja Católica, assumindo um caráter de divulgação de informação de natureza religiosa, no âmbito da conversão de fiéis. Contudo, com a evolução dos meios de comunicação e surgimento de períodos históricos relevantes como o protestantismo, a imprensa, a Guerra Civil Americana, a Revolução Industrial, entre outros, organizações não católicas, no âmbito económico, social e político, começaram a utilizar a propaganda como forma de disseminar ideias e princípios.

Com base em considerações estudadas na evolução histórica da propaganda e a forma como a mesma foi implementada ao longo dos anos, Gomes conclui que a propaganda é uma forma de persuasão que controla e manipula opiniões e comportamentos. (Gomes, 2011)

Apesar das origens da propaganda remontarem à época dos egípcios, gregos e romanos e do seu termo etimológico se reforçar através da Igreja Católica, os eventos mais marcantes e de estudo recorrente nesta área referem-se a períodos de guerra.

O'Shaughnessy menciona o período da Guerra Civil Americana como um exemplo de estudo na área, devido às inúmeras representações gráficas de ideologias (jornais, fotografias, pinturas, entre outras), associadas aos conflitos militares. Outros eventos históricos de relevância, como a I e II Guerra Mundial, também são referidos pelo autor, com destaque na propaganda Nazi e Russa, trabalhada de forma exaustiva para moldar os valores das pessoas de acordo com os seus objetivos de guerra. (O'Shaughnessy, 2012)

Hosterman, com base no estudo efetuado para o seu artigo, reforça esta ideia identificando a propaganda como uma forma de espalhar princípios e ideologias questionáveis e que poderão ser encaradas com aversão e terror. Para além disso, assinala a II Guerra Mundial como um marco que estabelece a propaganda como algo negativo. (Hosterman, 1981)

Todavia, não é só em eventos passados que é possível assistir à aplicação da propaganda. A guerra do Iraque, com as armas de destruição maciça, com a possível aliança entre Hussein e Bin Laden, são exemplos recentes do poder da propaganda e da sua capacidade para espalhar o terror.

Na atualidade, as novas tecnologias contribuíram para facilitar este processo de disseminação de ideias, como é possível verificar na campanha eleitoral de Obama, feita maioritariamente através do *Twitter* e na utilização dos meios tecnológicos para difundir doutrinas e ideais por



parte da Al Qaeda, um dos movimentos propagandistas mais fortes do fim do século XX. (O'Shaughnessy, 2012)

**Figura 3**

*Exemplos de propaganda*



Fonte. Lubin, 2011

Segundo Pinho, a propaganda pode ser classificada como ideológica, política, eleitoral, governamental, institucional, corporativa, legal, religiosa e social. São referidas abaixo, as definições adjacentes a cada uma destas classificações com base na obra de Pinho:

**Ideológica** – Técnica de persuasão, que consiste na difusão de uma ideologia específica, composta por um conjunto de ideias referentes à realidade em questão.

**Política** – Difusão de ideologias políticas e partidárias. Foi um instrumento poderoso (comunismo e nazismo), no século XX, durante a Segunda Guerra Mundial.

**Eleitoral** – Tem como objetivo a conquista de votos para um cargo político. As campanhas eleitorais utilizam uma grande variedade de instrumentos, como faixas, bonés, camisolas, entre outros.



**Governmental** – Pretende criar, reforçar ou modificar a imagem de um governo, perante a opinião pública.

**Institucional** – Articulação entre as atividades de Relações Públicas e da propaganda e tem como objetivo preencher as necessidades legítimas de uma empresa.

**Corporativa** – Propõe-se a divulgar as políticas, funções e normas da empresa, de forma a gerar credibilidade para o público em geral ou investidores.

**Legal** – Consiste na publicação de balanços, atas de convocação e editais de empresas de sociedade anónima e de capital aberto ou não, num jornal de grande circulação. Obrigatória por lei.

**Religiosa** – Difusão de uma ideologia religiosa. É um dos métodos de propaganda que mais tirou partido dos canais de comunicação como a escrita, música, teatro, imprensa, entre outros. Um exemplo atual desta modalidade é a Quaresma.

**Social** – Campanhas no âmbito das causas sociais, com o objetivo de consciencializar as pessoas em relação a questões específicas: desemprego, doenças, droga, entre outras. (Pinho, 1990)

### 1.3. Marketing

Caetano Marques e Silva consideram que a base para qualquer negócio é construída em dois objetivos fulcrais, satisfazer as necessidades do mercado e do consumidor e tentar gerar lucro com isso. É nesta dinâmica que surge o marketing que, citando os autores, pode ser definido como o “conjunto de atitudes e ações adotadas pela empresa para mobilizar um número lucrativo de consumidores para o seu produto”. (Caetano, Marques & Silva, 2010)

Para Kotler e Armstrong, o marketing vai para além da venda, consistindo essencialmente em satisfazer as necessidades do consumidor. Se uma marca conseguir perceber como criar uma relação duradoura, de fidelização com o seu *target*, facilita todo o processo de venda.

“The process by which companies create value for customers and build strong customer relationships in order to capture value from customers in return.” (Kotler & Armstrong, 2012, p.29)

A figura abaixo pretende demonstrar o modelo do processo de marketing que os autores consideram viável.

**Figura 4**

*Modelo do processo de marketing*



Fonte. Kotler & Armstrong, 2012

Borden defende a relevância de um responsável de marketing ter uma noção clara das necessidades, recursos e concorrentes da sua empresa, de forma a compreender quais os procedimentos adequados à sua estratégia de marketing. Enfatiza ainda, que os mesmos devem ser contemplados de acordo com a dimensão da marca, pois uma pequena empresa não terá possibilidade de empregar os mesmos procedimentos de uma multinacional. (Borden, 1984)

Segundo Kotler e Armstrong, existe todo um processo que envolve o conceito de marketing. Este tem início com um planeamento eficiente, onde são estudadas as necessidades dos consumidores, a concorrência, os factores económicos, os produtos e serviços da marca, novas oportunidade e ameaças, entre outros. À posteriori, existe a necessidade de conseguir executar de forma viável todo o trabalho e ideias desenvolvidas, durante o planeamento. (Kotler & Armstrong, 2012)

Outra questão importante para Kotler e descrita no livro de Santos são as áreas de decisão do marketing como o produto, preço, distribuição e promoção, que têm como base o Mix de Marketing de McCarthy (4P's). Na área de produto, destaca-se a importância de antes do desenvolvimento e/ou lançamento de um produto ter a certeza de que realmente poderá ser de alguma utilidade para o *target* em questão e na forma de diferenciá-lo dos outros *players* do mercado (preço, design, acesso, entre outros). A componente do preço deve ser analisada da perspectiva da empresa, em relação aos custos de produção e comercialização e da parte do consumidor, que muitas das vezes associa o preço do produto a outros factores que considera mais importantes que o valor, como é o caso da qualidade e satisfação. Na área da distribuição, é reforçada a importância de ter o produto ou serviço disponível no local certo e na altura certa para o consumidor. Também terá de se definir quais os canais de marketing a utilizar e o que investir em cada um deles. Se não se conseguir chegar ao consumidor, esta

área de decisão pode influenciar de forma negativa todo o trabalho desenvolvido e inviabilizar toda a estratégia de marketing delineada.

Por fim, a promoção, composta por 4 áreas de atuação: publicidade, relações públicas, venda pessoal e promoções de vendas. A distribuição do orçamento entre estas áreas irá depender do objetivo de divulgação do produto ou serviço e do que a marca/empresa considera prioritário ou mais adequado para a promoção dos mesmos.

Todavia, Kotler considera que existem dois elementos em falta neste plano de marketing que devem ser adicionados: Política e Público.

A política devido à influência que pode ter nas vendas de uma empresa, torna-se um factor a ter em conta. O autor exemplifica com o caso dos cigarros, em que as legislações aprovadas para a proibição da publicidade aos produtos das marcas de tabaco, prejudicaram as vendas das marcas em questão.

O factor público, também se torna pertinente, na medida em que pode influenciar o consumo de determinados produtos. Neste caso, Kotler referencia situações como a opinião pública relativamente ao consumo de carne de vaca ou outros produtos. Se as marcas não efetuarem um esforço de comunicação para convencer os consumidores que não há problema na aquisição dos seus produtos, podem sofrer graves decréscimos no número de vendas. (Kotler, 2010)

## **2. Evolução histórica da publicidade**

A utilização da publicidade está diretamente ligada à cultura de massas e foi na época da Revolução Industrial, em Inglaterra, que começou a ter um maior protagonismo.

Contudo, com base no estudo efetuado, conclui-se que a sua utilização já acontecia muitos anos antes, ainda na Antiguidade Clássica, através de símbolos, sinais e mensagens, para identificação de mercadoria, estabelecimentos, para anunciar eventos, entre outros. (Atem, 2012)

Segundo Tungate, os Egípcios e Romanos já utilizavam os benefícios da publicidade a seu favor, tendo sido encontradas várias evidências da mesma nas ruínas de Pompeia e até mesmo em grutas pré históricas. (Tungate, 2013)

A evolução da publicidade assume um papel mais relevante com a invenção da imprensa, no século XV, pelo alemão Johannes Gutenberg. Como é natural, este novo suporte de comunicação abriu portas na veiculação de mensagens publicitárias de forma massiva e

rápida. Santos reforça que antes deste momento histórico, a maioria dos textos eram escritos por copistas, pertencentes à Igreja. À posteriori e devido à imprensa, surge uma abertura maior para a partilha de ideias e um aumento no número de pessoas a ler e a escrever, acabando por enfraquecer o poder exercido pela Igreja nas crenças e ideologias dos indivíduos. (Santos, 2005)

Para além de Gutenberg, Tungate refere-se ao francês protestante Théophraste Renaudot, como outra das grandes figuras na história e evolução da publicidade. Médico, físico, jornalista, mas também um pensador, que devido às suas preocupações com a pobreza parisiense, criou a *Île de la Cité*, cujo objetivo era ajudar no recrutamento de desempregados. Para complementar o seu escritório e potenciar o alcance da informação gerada pelo mesmo, criou em 1631 o primeiro jornal francês, *La Gazette*, tornando-se o primeiro jornalista francês e o inventor do anúncio personalizado. (Tungate, 2013)

A imprensa proporcionava às instituições sociais, políticas e comerciais um canal, onde podiam divulgar a suas ideias e produtos. Todavia, as editoras eram empresas familiares, o número de edições produzidas era baixo e normalmente restrita à elite. Por conseguinte, havia alguma relutância por parte dos editores, que na maioria dos casos só o faziam por questões financeiras e separavam o conteúdo editorial dos anúncios. (Santos, 2005)

Com início num período entre 1700 e 1840, a Revolução Industrial trouxe consigo a produção em massa e a possibilidade de rentabilizar o custo de fabrico e distribuição de produtos, tendo assim um grande impacto no crescimento e desenvolvimento da publicidade.

Apesar do crescimento das cidades, o mercado do consumidor ainda era limitado, pois existia um grande número de pessoas que não tinham capacidade financeira para adquirir muitos dos produtos. Como tal, tiveram que criar alternativas para estimular e gerar a procura e necessidade. Produtos que eram só criados para fins profissionais e militares, começam a ser desenvolvidos para servir os interesses de determinados segmentos de consumidores, como é o exemplo do computador pessoal. (Brierley, 2005)

Todavia, Norris destaca a importância de avaliar este período não só como uma época de desenvolvimento na produção em massa, mas como uma fase crucial que contribuiu fortemente para as formas de publicidade atuais e que provocou inúmeras alterações no âmbito económico e social. Refere ainda, que a maioria das fontes consultadas focam-se principalmente na Revolução Industrial como potenciador do aumento da distância entre o produtor e o consumidor, deixando por aprofundar as implicações fulcrais que teve para o

desenvolvimento da publicidade nacional. Segundo o autor, o produtor continuava a vender, simplesmente o produto só era publicitado pela loja, marca ou estabelecimento que o distribuía ou vendia ao público. (Norris, 1980)

A economia de escala estava lançada, através de uma produção e comercialização massiva, mais barata e acessível a um maior número de pessoas. (Santos, 2005)

Logo, de forma a marcar a mente dos consumidores e promover de forma mais eficiente as suas marcas e produtos, as empresas começaram a apostar fortemente em publicitá-los. (Tungate, 2013)

Por conseguinte, os editores viram neste crescimento uma janela de oportunidade para poderem rentabilizar as suas publicações. Apostaram na contratação de profissionais gráficos para desenvolvimento do texto e ilustrações dos anúncios, começaram a cobrar estes serviços aos anunciantes e contrataram agentes de prospecção só para este efeito. (Santos, 2005)

Contudo, com o desenvolvimento e implementação massiva da publicidade, começaram a surgir outras questões associadas à mesma, que colocavam em causa a sua legitimidade. Gerou-se desconfiança em relação à fiabilidade dos produtos e à comunicação e promessas exageradas na divulgação dos mesmos. Esta questão originou que alguns meios, de forma a preservarem a sua imagem, se recusassem a transmitir e/ou publicar alguns anúncios. (Santos, 2005)

Esta problemática arrasta-se até à era moderna, quando a eficácia das técnicas de publicidade estavam no seu auge e possuíam um poder enorme. Em 1957, autores como Packert, referiam-se à publicidade subliminar, como uma representação de uma técnica de manipulação. (Pinto e Castro, 2002)

Por fim, outros meios como a rádio (1930/40), a televisão (1950) e a Internet (1990) vieram dinamizar todo o conceito de comunicação.

Tal como os meios também a publicidade evoluiu. Deixou de se focar somente nas vendas (comum até ao século XX), começou a atribuir mais importância aos interesses e necessidades do cliente e ao que fazer e que ferramentas utilizar para impactar o mesmo.

É nesta fase que a relação entre publicidade e marketing, com foco no relacionamento, se torna mais próxima e com características e objetivos comuns. (Santos, 2005)

Concluindo, a evolução da publicidade esteve sempre relacionada com o desenvolvimento económico, que acabou por ser distinto entre diferentes países. Não foi só a Revolução

Industrial que criou condições para o seu aparecimento, mas também a existência de outras especificidades inerentes às sociedades e mercados modernos. O progresso económico de cada país, o aumento do poder de compra, o crescimento da classe média e evolução dos meios de comunicação foram todos factores influenciadores e de grande impacto para o desenvolvimento da publicidade como atividade profissional e para a sua expansão na era moderna.

“A possibilidade de comunicar diretamente com os clientes só se pôde materializar quando surgiu um canal adequado a essa finalidade.” (Pinto e Castro, 2002, p.49)

A publicidade moderna caracteriza-se pela forma mais aprimorada das marcas e empresas divulgarem os seus produtos, através da utilização de técnicas de comunicação persuasivas. Mas a sua grande importância assenta na obtenção de resultados e era notório um maior consumo após o investimento publicitário. Gerar notoriedade a uma marca é importante, mas para a mesma tem de existir retorno e um dos aspectos base do negócio será sempre a venda e obtenção de lucro. É neste sentido que a publicidade teve um grande impacto. Gerava venda (o que ainda acontece na atualidade), aumentava o consumo e por conseguinte, contribuía para o desenvolvimento económico de qualquer país. (Caetano, Marques & Silva, 2010)

Os grandes percursores da publicidade na era moderna, foram sem dúvida, as agências especializadas que detetaram uma oportunidade de lucrar com a prestação de serviços nesta área. O desenvolvimento destas agências e da publicidade como atividade profissional foi moroso e difícil e muitas não conseguiram aguentar as adversidades. No entanto, o modelo que foi sendo construído ao longo dos anos ainda se mantém na sua essência e representa uma parcela muito significativa na promoção de marcas e empresas e respetivas vendas. Logo, é importante perceber qual a evolução deste mercado e tipo de negócio, para sustentar o impacto que ainda têm no mercado e no progresso económico e da necessidade recorrente da contratação destes serviços.

### **3. Agências de publicidade e a sua evolução**

O surgimento de publicitários como profissionais, teve início em 1849 com Wolney Palmer (segundo os americanos), como criador da primeira agência de publicidade. Nessa altura os moldes das agências não eram os mesmos da atualidade, no entanto, foi quando começaram a existir oficialmente como uma atividade profissional.

Como a evolução histórica da publicidade demonstra a forma mais rentável na sua aplicação era com a venda de espaço publicitário a anunciantes, semelhante ao que acontece hoje em dia com as agências de meios. Era precisamente isto que Palmer fazia, angariava e vendia esse espaço através de o pagamento de uma comissão por parte dos meios de comunicação, como os jornais. Este modelo de pagamento manteve-se ao longo da evolução das agências e consistia em creditar ao cliente o total de comissões e cobrar 17,65% sobre o líquido. A criação deste método de remuneração teve um impacto profundo na relação comercial das agências com o cliente, até porque se manteve praticamente inalterado, comparativamente ao que é feito atualmente pelas agências de meios.

No que concerne ao aparecimento das primeiras agências de renome existem três nomes que se destacaram: J. Walter Thomson, Havas e Ayer, sendo que as duas primeiras ainda se mantêm em atividade. (Caetano, Marques & Silva, 2010)

Contudo, a Ayer&Son foi pioneira, ao conceber um modelo aproximado com o das atuais avenças. Acordava com os anunciantes gerir a sua publicidade durante um determinado período de tempo, possibilitando a criação de uma relação mais próxima com o cliente. Desta forma em vez de vender espaço ao anunciante, o seu trabalho consistia em angariar e gerir o mesmo para o seu cliente. (Miracle, 1977)

Este modelo potenciou para que ficasse conhecida por disponibilizar serviços na angariação de publicidade, mas também no planeamento, execução e implementação de campanhas publicitárias. (Caetano, Marques & Silva, 2010)

Todavia, numa fase inicial, muitos publicitários limitavam-se à angariação de publicidade, não tendo, por exemplo, capacidade para desenvolver mensagens publicitárias. Por conseguinte, dependiam das agências para a composição criativa e de texto. Este factor tornou-se fundamental para a subsistência das agências, pois acabavam por ter um enorme impacto na escolha da mesma por parte do publicitário. Devido a esta realidade, começou a existir uma forte aposta no desenvolvimento de departamentos internos nas agências, no âmbito da criatividade, design, ilustração, *copywriting* e análise de mercado. Foi neste momento da evolução histórica que começaram a surgir as chamadas agências de serviço completo, que no fim de 1920 já tinham os seus departamentos de compra de meios, de desenvolvimento gráfico, *copywriting* e de pesquisa. (Miracle, 1977)

Outra grande referência no modelo atual de agência de serviço completo foi a Lord&Thomas, sob a direção de Albert Lasker. (Pinto e Castro, 2002)

Ao longo de 1940, deu-se início a uma nova era que evidenciava a área da análise do comportamento do consumidor, o que originou o aparecimento de empresas especializadas em pesquisa e estudos de mercado. As agências também começaram a fornecer serviços mais completos, no contexto de estratégias de marketing personalizadas. Esta realidade ganhou força nos anos 50, levando as agências a aumentarem o seu leque de serviços e apostando numa relação mais próxima com o cliente e as suas necessidades e objetivos. (Miracle, 1977)

Com a evolução do mercado, o grau de exigência relativamente aos serviços publicitários tornou-se mais elevado, originando a internacionalização de empresas como a JWT e Ogilvy. Para além disso, surgiu uma necessidade de adaptação da comunicação, de forma a corresponder às expectativas dos consumidores. Esta situação fez com que as agências tivessem de aprimorar os serviços e introduzir uma componente de marketing e planeamento estratégico, focada no perfil do consumidor. Já não bastava vender publicidade. A criatividade, o *design*, a comunicação segmentada para os diferentes consumidores, tornou-se mais importante e era em redor do mesmo e das suas necessidades e expectativas que se delineavam e implementavam campanhas. O consumidor evoluiu, tornou-se mais informado e exigente e as agências tiveram de que acompanhar este desenvolvimento. (Caetano, Marques & Silva, 2010)

Esta necessidade de conhecer o consumidor é notória no desenvolvimento de técnicas aplicadas à publicidade. Destacam-se as técnicas de pesquisa que permitiam saber mais acerca do *target* em questão e reduzir risco de investimento por parte do anunciante e os pré testes de campanhas, que analisavam os comportamentos e reações dos consumidores em relação à publicidade. (Pinto e Castro, 2002)

Segundo Rawes, estas pesquisas potenciavam, o sucesso de ações publicitárias futuras. Com a evolução da previsibilidade dos resultados da publicidade, a análise do comportamento do consumidor tornou-se cada vez mais importante no desenvolvimento e implementação de planos de marketing eficientes. (Rawes, 1968)

Atem consolida a importância da pesquisa, referindo o valor de técnicas como as de *datamining*, para mapeamento do comportamento do consumidor e como uma vantagem para as agências no âmbito do conhecimento. (Atem, 2012)

No seguimento do estudo desta evolução histórica, também se percebe que a maioria das grandes agências integram organizações de grande dimensão. É o caso da McCann – Erikson, considerada em 2011 a maior agência do mundo, com mais de 3 bilhões em receitas e mais de



24.000 colaboradores. Muitas das agências que ainda hoje existem fazem parte de grandes grupos que detêm diversas empresas na área, permitindo uma oferta variada de serviços relacionados com marketing e publicidade. Destacam-se nomes de grandes grupos como a WPP, J. Walter Thompson, Ogilvy e Mather, e Young e Rubicam que operam entre 77 a 90 países, inclusive Portugal. Para além disso, verifica-se que em 2011 ainda existiam 21 das 25 maiores agências já em funções desde 1961. (von Nordenflycht, 2011)

Relativamente à estrutura das agências publicitárias, Caetano, Marques e Silva consideram que as mesmas são compostas por:

**Departamento de contacto:** Constituído por executivos de contas que são responsáveis por gerir a “conta” do cliente. O *account* é o intermediário entre a agência e o cliente, tendo como responsabilidade receber o briefing do último e transmiti-lo de forma estruturada para os diversos departamentos da empresa que irão produzir o que foi solicitado. Por norma, gere toda a estratégia, calendariza e monitoriza a execução de todas as tarefas, elabora *reports* e reúne-se com o cliente, de forma a que o produto final esteja de acordo com as expectativas do mesmo.

No departamento de contacto, também existe a função de *account new business*, cuja responsabilidade é a angariação de clientes e gestão da participação da agência em concursos organizados por empresas que pretendem contratar serviços publicitários.

**Departamento estratégico e de pesquisa:** “onde o planeador estratégico, com o apoio do pesquisador, concebe as estratégias de comunicação, parte em função do resultado dos estudos de mercado e informações existentes sobre o mercado.” (Caetano, Marques & Silva, 2010, p.328)

**Departamento criativo:** Exige uma elevada articulação entre todos os intervenientes para viabilizar o sucesso de uma campanha. O visualizador e redator de texto (*copywriter*), trabalham em equipa para desenvolver o modelo gráfico e escrito para as campanhas em questão, que será implementado à posteriori pelo maquetista. Após a execução gráfica da maquete, o arte finalista é responsável pela preparação de todo o trabalho que tem de ser enviado para a gráfica e cumprir todos os requisitos necessários para uma impressão de qualidade.

Para além destas funções, existe por vezes um ilustrador, que elabora ilustrações profissionais representativas das ideias criativas e um pós produtor, encarregue da pós produção e retoque de imagens.

**Departamento de meios:** Composto por um planeador que gere e distribui o orçamento dos clientes, com base no que considera ser os melhores meios e suportes para as campanhas publicitárias. Para além disso, ainda existe o comprador de meios que negocia os espaços publicitários e o controlador de meios que verifica a eficiência dos mesmos e o sucesso da campanha.

**Departamento de produção:** Responsável pela contratação de especialistas externos como fotógrafos, agências de modelos, ilustradores, produtoras audiovisuais, entre outros. Estes especialistas estão encarregues pela produção de filmes, fotografias, embalagens, folhetos, spots de rádio, entre outros. Por vezes também se procede à contratação de um pesquisador para estudos de mercado.

**Departamento administrativo e financeiro:** “Que se encarrega dos procedimentos habituais a qualquer empresa, nomeadamente pelo pessoal.” (Caetano, Marques & Silva, 2010, p.328)

**Departamento de tráfego:** “Responsável pela circulação das campanhas no interior da agência.” (Caetano, Marques & Silva, 2010, p.328)

#### **4. Publicidade em Portugal**

No âmbito do projeto apresentado, torna-se importante não só perceber a evolução da publicidade a nível global, mas também analisar o seu desenvolvimento a nível nacional.

Comparativamente com outros países, a evolução progressiva da publicidade em Portugal foi lenta e só se torna possível de avaliar a partir de 1932. Segundo Caetano e Estrela, esta situação deve-se ao facto de, anteriormente a este período, os registos serem escassos, mas também devido ao fraco desenvolvimento dos meios de comunicação.

Para além do referido anteriormente, outros factores como o analfabetismo, as dificuldades económicas e a implementação do Estado Novo (até 1974), de teor conservador e antiliberal, influenciaram a lentidão dos desenvolvimentos no mercado publicitário. Somente nos anos 60 se assiste a uma evolução no país, ao nível de estabilidade financeira e do desenvolvimento da indústria e sector terciário, contribuindo para a afirmação da utilização da publicidade num âmbito de negócio.

Os autores dividem a história da publicidade em Portugal em 7 períodos. Entre 1932 e 1938, não se assiste a uma evolução publicitária, pois devido ao Estado Novo, o desenvolvimento industrial e urbano estavam condicionados e as taxas de analfabetismo eram muito elevadas. Só a partir de 1930 se torna possível a emissão de publicidade na rádio, ainda que limitada e em 1938 surge o primeiro filme publicitário com som que colmata a lacuna existente no mercado, em relação a conseguir atingir o público-alvo analfabeto. É também neste período que se assiste ao início da internacionalização das agências com a chegada da Havas a Portugal.

No período de 1939 a 1945 volta a acontecer um retrocesso no mercado publicitário, devido aos efeitos económicos da guerra. Contudo e talvez pelas limitações económicas do mercado, assiste-se a uma maior aposta na criatividade no âmbito da imprensa e da rádio, o que contribui para o avanço publicitário que decorre entre 1946 e 1959. A rádio passa a ser um meio de massas, o cinema investe de forma intensa em publicidade e a imprensa aprimora o seu método de atuação nesta área. Surgem novas agências como a Sonarte e Thibeaud (primeira agência multinacional a operar em Portugal) e maiores investimentos por parte de marcas como a Philips, Luxor, Ford, Chevrolet, entre outras. (Caetano & Estrela, 2004)

“ A maior organização do negócio e a sua expansão exigem a criação de emprego. Por isso, o processo de profissionalização da atividade publicitária sofre um avanço decisivo, multiplicando-se o número de pessoas que trabalham a tempo inteiro na atividade.” (Caetano & Estrela, 2004, p.37)

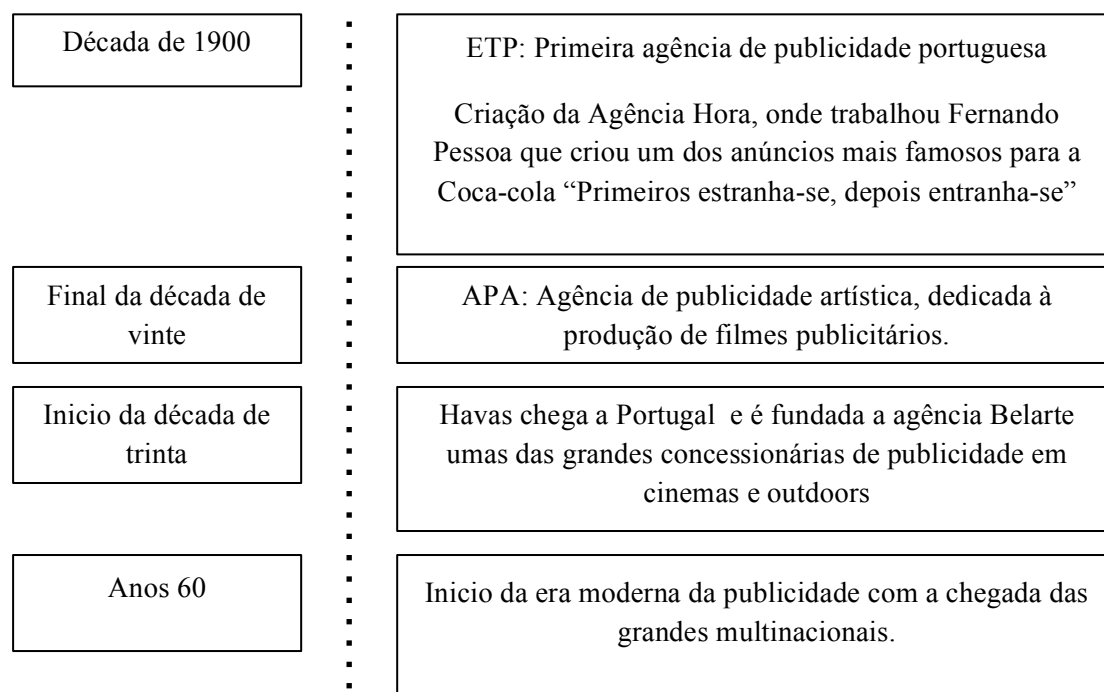
No período de 1960 a 1973, existiu um forte desenvolvimento económico no país que potenciou avanços enormes no meio publicitário. A televisão passou a ser um canal utilizado de forma massiva e ultrapassou a imprensa relativamente a investimento publicitário. A aposta financeira por parte de empresas multinacionais estrangeiras continua a aumentar, tal como a concorrência entre agências, levando a um desenvolvimento de serviços mais alargados e competitivos.

Todavia, com a Revolução de 1974 e as questões económicas inerentes à mesma, o mercado publicitário estagnou e só volta a crescer lentamente entre o período de 1976 e 1985. Atinge o seu ponto alto entre 1986 e 1999, com a entrada na Comunidade Europeia e com o desenvolvimento de mercados e aposta na globalização. (Caetano & Estrela, 2004)

## 4.1. Agências de publicidade em Portugal

**Figura 5**

*Evolução da publicidade em Portugal. Desenvolvida com base no livro de Caetano, Marques e Silva.*



Fonte. Caetano, Marques & Silva, 2010

O grande salto na evolução das agências de publicidade em Portugal, observou-se na década de 80, prolongando-se até meados de 1990.

Com a entrada de Portugal na CEE, as agências tiveram que modernizar-se e aumentar o seu leque de serviços e número de departamentos, para dar resposta a um mercado desenvolvido e aberto à entrada de empresas estrangeiras em Portugal. Assistiu-se a um desenvolvimento enorme nos sectores empresariais, de comércio e serviços e Portugal estava a atravessar um período de desenvolvimento e dinamismo económico.

Todavia, iniciou-se um período de recessão económica nos anos 90, que se agravou em 2008, com a crise financeira americana que acabou por ter graves impactos globais. Um grande número de agências não conseguiu resistir e tiveram que fechar portas. As que se mantiveram ativas tiveram que se focar em reestruturações internas e financeiras de forma a sobreviver. (Caetano, Marques & Silva, 2010)

“(...) o cenário é de expectativa; tentam encarar a situação como uma oportunidade de consolidarem e fortalecerem as suas performances profissionais e financeiras, num futuro mais ou menos próximo. (...)” (Caetano, Marques & Silva, 2010, p.323)

## 5. A publicidade na Internet

As vantagens mais pertinentes da Internet como meio publicitário, são a capacidade de atingir um grande número de pessoas de forma rápida e segmentada, de acordo com os interesses do consumidor e possibilidades do anunciante. Para além disso, comparativamente com outros meios, os custos são bastante reduzidos e detêm uma interatividade e rapidez únicas que permitem uma comunicação personalizada com o consumidor. Por conseguinte, aumenta-se a capacidade de conseguir analisar o que os utilizadores pensam acerca das campanhas que estão a ser anunciadas, facilitando monitorizar de forma detalhada o desempenho das mesmas e proceder a retificações se necessário. (Pinho, 1999)

Kotler afirma que, devido à crescente popularidade do meio online as empresas/marcas apostam cada vez mais na publicidade na Internet. Segundo o autor, existem inúmeras formas de publicidade online. Destaca os anúncios na rede de pesquisa do Google e Yahoo, a publicidade realizada na rede de *display* e nos classificados online. Na rede de pesquisa, os anúncios contêm texto e links, que surgem como resultado das pesquisas de termos efetuadas pelos utilizadores dos motores de busca. A rede de *display* consiste na promoção através de *banners* em blogs, fóruns e sites que possam ser do interesse do *target* em questão. São também referidos os anúncios de conteúdo patrocinado e a publicidade através de marketing viral. O primeiro incide na aposta em adquirir notoriedade por parte das empresas/marcas, patrocinando conteúdo que consideram relevantes em sites de referência. O marketing viral consiste em envolver os utilizadores e incentivá-los a partilhar conteúdo através do website, vídeos, email, mensagens de telemóvel, entre outros. (Kotler, 2010)

Carrera ainda reforça a importância da publicidade via email marketing, ou seja, a colocação de conteúdos promocionais numa *newsletter* e a utilização de plataformas pagas como o *Google Adwords*, *Facebook Ads* e *LinkedIn Ads* para publicidade segmentada nos motores de busca e redes sociais. (Carrera, 2012)

Na atualidade, a Internet é um dos canais mais utilizados para fins publicitários. O objetivo da publicidade é impactar o consumidor e para isso é necessário estar onde o mesmo se encontra. A utilização de plataformas digitais tem tido um crescimento enorme nos últimos

anos. O consumidor não utiliza a Internet somente para lazer, mas também como meio para a aquisição de produtos e serviços e obter informação através de recomendações e testemunhos.

Segundo o o anuário de Media e Publicidade da Marktest numa edição da OberCom:

- Relativamente a custos associados ao suporte publicitário, a Internet é o 3º meio mais económico, apenas superado pela Rádio e pelos Eventos, sendo substancialmente mais económica que a TV, Outdoors e Imprensa (2013);
- Em 2014, 68 % dos agregados familiares em Portugal tem pelo menos um computador;
- Em 2014, 64,9 % dos agregados familiares tem ligação à Internet, tendo um crescimento de 2,4 % face ao ano homólogo;
- O consumo de Internet através do telemóvel cresceu cerca de 57% face ao ano anterior e neste momento já chega a 78.2 % dos agregados familiares;
- Dos inquiridos 77,3 % afirma utilizar a internet “todos ou quase todos os dias”;
- Crescimento do comércio electrónico, para 44.1 % dos inquiridos a afirmar que faz compras online;
- Em 2014, aumento do investimento em publicidade na internet (473,903 milhões de euros), sendo a seguir à Televisão, o meio que mais cresceu face ao ano transato.

Esta evolução do papel do consumidor para alguém informado, que procura o que pretende e partilha o que gosta e recomenda, obrigou as agências a adaptarem-se e a apostarem em estratégias publicitárias que tenham em foco as necessidades e comportamento dos utilizadores online.

## Capítulo III

### 1. Descrição do projeto

A Andamos não é somente uma agência de marketing digital. É uma plataforma gerida por uma equipa de profissionais especializados, que pretende integrar ferramentas e opções que vão agilizar todo o processo de trabalhos desenvolvidos para os seus clientes.

O conceito reside em minimizar ao máximo todos os custos inerentes à criação e manutenção de uma agência. Para isso, será necessário apostar em duas vertentes, que irão complementar a equipa base da empresa. A primeira é garantir que se tem uma base de dados alargada de profissionais de marketing dispostos a trabalhar em regime *freelancer* e segundo o conceito de “trabalhe onde se sente melhor”. A segunda consiste na criação de uma plataforma que facilite e digitalize uma grande parte das tarefas necessárias, entre profissional *freelancer*, agência e cliente, ao longo do desenvolvimento dos projetos.

A grande diferença, comparativamente à concorrência, reside em não ser necessário a existência de um espaço físico, licenças de programas, computadores, entre outros custos. Outra mais valia é o facto de, com base no cliente e projeto, se poder definir de forma personalizada, qual o profissional mais indicado para o desenvolvimento de trabalho. A nível organizacional estes serão os grandes pontos a destacar, no entanto existem características da plataforma em si, que terão também um papel fundamental na dinâmica de funcionamento da agência.

#### 1.1. Equipa

Numa fase inicial, os projetos serão geridos por 3 *accounts*, especialistas em marketing digital, responsáveis por toda a comunicação com os clientes e articulação com os profissionais em regime de *freelancer*. A componente pessoal será mantida, até porque para o *target* em questão é fundamental o contacto e acompanhamento ao cliente. Para além disso, farão parte da equipa responsável pelo projeto, um programador e um designer e numa fase inicial serão estes elementos, juntamente com os três especialistas em marketing digital, que darão resposta aos trabalhos solicitados.

Todavia, apesar de existir um equipa “residente”, a lógica explicada anteriormente mantém-se. Não irá existir um espaço físico. Cada elemento trabalhará isoladamente ou em conjunto, em espaços públicos ou outros que possam ser convenientes. As reuniões internas poderão ser

feitas via *Skype* ou presencialmente em locais a definir, e as grandes exceções serão as reuniões com clientes ou formações. Isto é, se um cliente não pretender que seja feita a deslocação à sua empresa, poderá alugar-se um espaço para reuniões pontuais. O mesmo se aplica a formações ou sessões de consultoria que possam ser solicitadas.

## 1.2 Os serviços

Os serviços da agência serão semelhantes ao que é praticado nesta área de mercado e ao que é mais requisitado. Os mesmos são:

- Desenvolvimento de Websites;
- Criação de aplicações para *mobile*;
- Planeamento estratégico;
- Criação de conteúdo para plataformas digitais;
- *Social Media*: criação e gestão de páginas de *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *Youtube*, *LinkedIn*, *Pinterest*, *Snapchat* entre outras;
- Elaboração e gestão de publicidade nas redes sociais;
- *SEM*: *SEO* (otimização para motores de busca) e *SEA* (publicidade nos motores de busca);
- *Email Marketing*;
- Criação, gestão e monitorização de conteúdos digitais;
- Análise e *Reports*;
- Consultoria em Marketing Digital;
- Formação em Marketing Digital.

## 1.3 Website

O site da agência para além da normal apresentação de conceito, serviços, blog, equipa, portefólio e contactos, terá uma área de cliente e uma de profissional.

Toda a gestão da plataforma, relação com cliente e profissionais será gerida sempre pela equipa Andamos e o modelo relacional desenvolvido irá variar com base na dimensão da empresa cliente.



### 1.3.1 Área do profissional

O acesso a esta área será realizado através de um sistema de *login*. Tudo o que o mesmo precisar e que esteja relacionado com o projeto em questão, estará disponível nesta zona, como por exemplo documentos, *templates* de *reports* e apresentações, dicas e ferramentas de ajuda ao desenvolvimento do trabalho e acesso a determinadas áreas dos projetos em que está envolvido.

Cada vez que é atribuído um projeto ao *freelancer* é enviado um *login*, que pode utilizar e que será desativado quando o mesmo termine.

### 1.3.2 Área do cliente/projeto

Aqui, serão desenvolvidas ferramentas que vão ajudar o mesmo a poder acompanhar os projetos e *timings* respetivos, partilhar o *briefing* e ideias-chave, consultar propostas, documentação de apoio, conteúdos de formações que lhe tenham sido ministradas e articular tarefas com o profissional responsável. Existirá um espaço para notas, tarefas e calendários.

Quando um projeto termina, o cliente deixa de ter acesso à sua área pessoal e ferramentas inerentes à mesma, contudo, toda a informação que lhe pertence é fornecida antes disso acontecer.

### 1.3.3 Outras áreas do website

Outras opções que estão contempladas no website da Andamos, serão uma área de formação e de consultoria, onde podem ser realizados cursos online e sessões de acompanhamento via *Skype* ou *hangouts*.

Constará também uma área onde será possível agendar reuniões online, solicitar orçamentos e análises SEO a websites. Este último terá um *fee* associado e poderá também ser utilizado por grandes agências que pretendam a elaboração de relatórios de SEO detalhados para os seus clientes.

Para além disso, terá um espaço dedicado a concursos, em que algumas marcas, de forma pontual poderão criar desafios para profissionais *freelancers*, com respetivo regulamento e prémios.

### 1.4 Produto *Premium* - Ferramenta de Gestão de *Social Media*

Apesar da existência das áreas de profissional e cliente, vai ser desenvolvido um produto único, que não só permite vantagens a quem trabalha com a Andamos e usufrui dos seus serviços, como também vai potenciar a obtenção de lucro, através da venda a negócios não concorrenciais. Este instrumento de trabalho, será uma ferramenta de gestão e articulação de trabalhos para projetos de *Social Media* que irá permitir juntar no mesmo local:

- Um sistema de calendário de conteúdos, com a vantagem de poder incluir diferentes programações, consoante as diversas redes sociais;
- *Copy* dos textos das publicações que podem ser monitorizados pelo cliente, para obtenção de aprovação;
- Pastas para colocação de informação do cliente para o *community manager*;
- Ferramentas básicas de edição das imagens das publicações (redimensionar, cortar, opções de filtro e retoque de imagem);
- Pré-visualização da composição dos *posts*;
- Possibilidade de agendamento dos posts, nas diversas redes;
- Ferramenta de *social listening*, que permite apresentar quem fala sobre as marcas nas redes sociais e quais os seus grandes influenciadores, tal como as temáticas e *hashtags* mais populares;
- Desenvolvimento de propostas de publicidade para o cliente poder aprovar;
- Opções para adicionar mais administradores a cada conta de cliente;
- Relatórios personalizáveis, que apresentam os dados apontados como mais relevantes para o cliente em questão e que podem ser exportados e/ou partilhados;
- Área de notas, de informação de cliente e tarefas que permitem organizar de forma eficiente o método de trabalho.

Devido à lacuna do mercado nacional, no desenvolvimento destes produtos, o mesmo será vendido a grandes agências, que trabalham com um *target* totalmente distinto da Andamos e que podem usufruir de uma ferramenta com suporte português, que irá agilizar todo o processo de trabalho dos seus projetos de *Social Media*, rentabilizando-os ao máximo. Todavia, objetivo é a venda a agências que estejam sediadas em Portugal, mas principalmente apostar a longo prazo na internacionalização.

## 2. Mercado

Para delinear, de forma exequível uma estratégia comercial e financeira é fundamental perceber o estado atual do mercado, as necessidades adjacentes ao mesmo e a evolução da adesão aos serviços tecnológicos em Portugal.

Tendo em conta que o público-alvo do projeto Andamos são as micro e pequenas e médias empresas, torna-se necessário perceber o papel que desempenham no enquadramento tecnológico e nacional.

Numa primeira fase da análise do mercado, foi necessário perceber qual o lugar ocupado pelas micro e PME'S em Portugal, de forma a sustentar a criação de um negócio direcionado especificamente para este *target*.

Segundo o *website* da Poordata, em 2013 o número de PME'S em Portugal era de 1.118.427, enquanto as grandes eram de 1.020 num total de 1.119.447 empresas. Apesar das oscilações registadas, o número total de empresas é maior em 2013 que em 2004, espaço temporal em que foi efetuado este estudo.

**Figura 6**

*Evolução do total de empresas em Portugal*

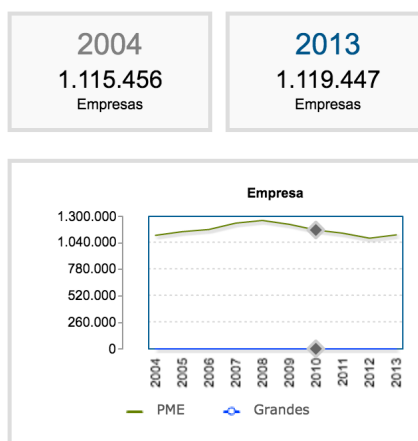
### Empresas: total e por dimensão - Portugal

Quantas são as micros, pequenas e médias ou grandes empresas?

Empresa [ver mais](#)

Anos	Dimensão		
	Total	PME	Grandes
2004	1.115.456	1.114.354	1.102
2005	1.151.610	1.150.515	1.095
2006	1.172.219	1.171.093	1.126
2007	1.234.633	1.233.432	1.201
2008	1.262.198	1.260.993	1.205
2009	1.224.272	1.223.135	1.137
2010	1.168.265	1.167.168	1.097
2011	1.136.256	1.135.153	1.103
2012	1.086.915	1.085.894	1.021
2013	1.119.447	1.118.427	1.020

Fontes/Entidades: INE, PORDATA  
Última actualização: 2015-10-22



Fontes/Entidades: INE, PORDATA  
Carregue no gráfico para ver em detalhe

Fonte. Dados Poordata, 2015

Dentro da categoria das PME'S em 2013, o número de micro empresas é de 1.077.294, das pequenas 35.446 e das médias 5.687.

Com base neste estudo é possível concluir que as micro, pequenas e médias empresas ocupam um lugar de destaque no tecido empresarial nacional, fazendo todo o sentido apostar em negócios que tenham como foco as suas necessidades.

## Figura 7

### *Evolução do número de micro e PME'S em Portugal*

**Pequenas e médias empresas: total e por dimensão**

Empresa

Anos	PME			
	Total	Micros	Pequenas	Médias
2004	1.114.354	1.064.115	43.806	6.433
2005	1.150.515	1.099.975	44.149	6.391
2006	1.171.093	1.119.032	45.513	6.548
2007	1.233.432	1.180.255	46.398	6.779
2008	1.260.993	1.207.743	46.398	6.852
2009	1.223.135	1.172.307	44.246	6.582
2010	⊥ 1.167.168	⊥ 1.117.787	⊥ 42.968	⊥ 6.413
2011	1.135.153	1.088.144	40.815	6.194
2012	1.085.894	1.043.003	37.118	5.773
2013	1.118.427	1.077.294	35.446	5.687

**Pequenas e médias empresas: total e por dimensão**  
 Fontes de Dados: INE - Sistema de Contas Integradas das Empresas  
 Fonte: PORDATA  
 Última actualização: 2015-10-09

Fonte. Dados Poordata, 2015

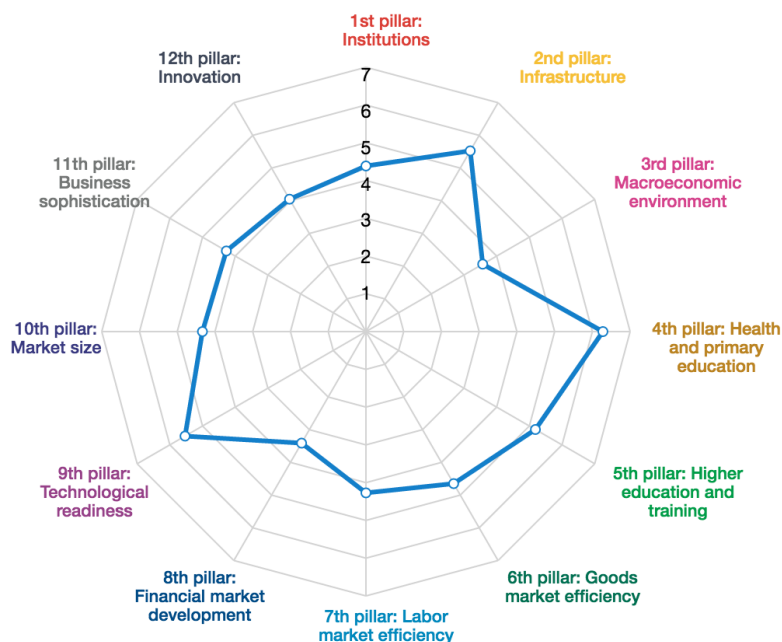
Numa segunda fase, foi analisada a competitividade de diferentes áreas de mercado, sendo a tecnológica a mais relevante para este projeto. Essa informação foi retirada do Relatório de Competitividade Global, 2015-2016 e do estudo Portugal Tech Insights 2020.

Depreende-se que, a nível nacional, o pilar da tecnologia se encontra com um ranking elevado (quase 6 numa escala de 0-7).

Este posicionamento é idêntico quando se compara Portugal com outras economias avançadas. Contudo, na inovação e na sofisticação empresarial ainda existem lacunas que precisam ser colmatadas, de forma a atingir rankings semelhantes às economias em questão.

**Figura 8**

*Ranking de competitividade em Portugal*



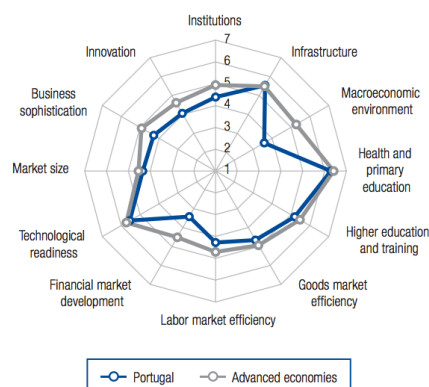
Fonte. World Economic Forum, 2015

**Figura 9**

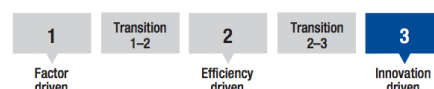
*Ranking de competitividade Portugal vs economias avançadas*

#### Global Competitiveness Index

	Rank (out of 140)	Score (1–7)
<b>GCI 2015–2016</b> .....	<b>38</b>	<b>4.5</b>
GCI 2014–2015 (out of 144) .....	36	4.5
GCI 2013–2014 (out of 148) .....	51	4.4
GCI 2012–2013 (out of 144) .....	49	4.4
<b>Basic requirements (20.0%)</b> .....	<b>41</b>	<b>4.9</b>
1st pillar: Institutions .....	39	4.4
2nd pillar: Infrastructure .....	23	5.5
3rd pillar: Macroeconomic environment .....	127	3.6
4th pillar: Health and primary education .....	31	6.3
<b>Efficiency enhancers (50.0%)</b> .....	<b>37</b>	<b>4.6</b>
5th pillar: Higher education and training .....	26	5.2
6th pillar: Goods market efficiency .....	32	4.6
7th pillar: Labor market efficiency .....	66	4.3
8th pillar: Financial market development .....	107	3.4
9th pillar: Technological readiness .....	26	5.5
10th pillar: Market size .....	50	4.3
<b>Innovation and sophistication factors (30.0%)</b> .....	<b>30</b>	<b>4.2</b>
11th pillar: Business sophistication .....	41	4.3
12th pillar: Innovation .....	28	4.0



#### Stage of development



Fonte. World Economic Forum, 2015

### **3. Análise da Envolverte Externa**

A envolverte externa será desenvolvida através de uma PEST e do estudo da concorrência, mais especificamente dos clientes, fornecedores, concorrentes e comunidade.

#### **3.1. Meio Envolverte Contextual**

No âmbito da envolverte externa será utilizada a análise PEST, com o intuito de averiguar quais os fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos, que poderão ter impacto no desenvolvimento do projeto em questão.

Tendo em conta, a longevidade da PEST, torna-se complicado saber exatamente a sua origem. Com base numa pesquisa realizada por Morrison, foi referenciada pela primeira vez em 1967 por Francis J. Aguilar, no livro “*Scanning the Business Environment*”. O mesmo abordava a ETSP, que consistia nos sectores económicos, técnicos, políticos e sociais, seguindo de Arnold Brown que reestruturou as siglas para Step (Strategic Trend Evaluation Process) de forma a facilitar o processo de análise dos ambientes envolvertes.

Posteriormente, nos anos 80, foram surgindo diferentes modificações da sigla por diversos autores, originando as mais reconhecidas atualmente (PEST, PESTLE, STEEPLE). (Morrison, 2012)

Segundo Gupta, este método é a abordagem mais comum para avaliar o ambiente externo de uma área de negócios. Permite que as empresas, com base na informação recolhida, possam reagir perante factos inerentes ao mercado e ajustar e aprimorar as suas estratégias, contemplando todos os eixos importantes que possam ter implicações para o seu sucesso. (Gupta, 2013).

##### **3.1.1 Variável Política**

A realidade política atual pode ser caracterizada por alguma instabilidade. Devido às alterações governamentais dos últimos anos, a um longo período de cortes orçamentais, aumento de impostos, austeridade e às crises políticas dentro a zona Euro, Portugal tem atravessado uma fase de alguma insegurança, o que influencia diretamente o crescimento e desenvolvimento das pequenas e médias empresas.

Contudo, a insegurança, as implicações económicas e sociais também contribuíram para que a União Europeia e países respetivos trabalhassem em alternativas que pudessem reverter esta

tendência económica e insatisfação com as medidas governamentais e de alguma forma contribuir para um crescimento das empresas e negócios.

No caso da União Europeia foram criados programas como a Europa 2020, que aposta numa estratégia de crescimento que potencie o aumento do nível de emprego, de produtividade e coesão social. (Europa 2020, s.d)

No caso de Portugal, programas como o Portugal 2020, alinhado com a estratégia do programa Europa 2020, apostam numa política de desenvolvimento económico e social. Entre 2014 e 2020, Portugal irá receber 25 mil milhões de euros, dos quais uma percentagem será direcionada para estimular a criação de emprego, aumentar a competitividade e estimular a produção de serviços e internacionalização. Um dos concursos abertos e de incentivo da medida é o Sistema de Apoio à Investigação Científica e Tecnológica (SAICT), no qual se enquadra o projeto Andamos. (IPAMEI, s.d)

Para além destas medidas, existem também organizações nacionais como a ANJE, que têm vindo a criar apoios para desempregados, jovens e cidadãos que pretendam apostar na criação do seu próprio negócio, como por exemplo os programas Micro Invest, Invest+, Projetos Inovadores e Medida Invest Jovem.

Estas alterações no enquadramento político que levaram à necessidade de criar medidas de apoio a países como Portugal, são uma janela de oportunidade para empreendedores que pretendam criar o seu próprio negócio e contribuir para o desenvolvimento nacional.

### **3.1.2 Variável Económica**

No âmbito dos fatores económicos em Portugal, verifica-se um aumento da taxa de desemprego no primeiro trimestre de 2016 (12,4%), comparativamente aos três meses anteriores, mas inferior ao ano homólogo em 1,3 pontos percentuais. Em relação à população desempregada (640,2 mil pessoas) a tendência é semelhante, sendo que existiu um aumento trimestral que corresponde a 6,3 mil pessoas desempregadas, mas uma diminuição relativamente ao ano anterior (menos 72,7 mil pessoas). Estes dados indicam uma diminuição das taxas de desemprego relativamente à mesma altura do ano de 2015, mas também uma tendência para um possível aumento nos próximos meses. (INE, 2016)

Outros dados importantes a nível nacional e com impacto nas atividades económicas do país, são o custo do trabalho e informação relacionada com a carga fiscal e receitas. No domínio do custo do trabalho, os dados do INE indicam que as principais componentes inerentes ao mesmo são os gastos salariais, com um aumento de 0,6% em relação ao período homólogo e outros como o pagamento à hora, que aumentou 0,3%. Indicam também que a carga fiscal

sofreu um aumento de 4,4% em 2015 comparativamente com 2014, devido à evolução positiva da receita e que Portugal manteve em 2015 uma carga fiscal inferior à média da União Europeia, excluindo os impostos recebidos pelas Instituições Europeias. (INE, 2016)

O crescimento da concessão de novos créditos a empresas e famílias melhorou em 2015, mas sempre a uma velocidade lenta. O endividamento das empresas em Portugal, que no contexto da crise financeira em 2008 era excessivo, começou a sofrer uma redução lenta do rácio de 4 p.p entre o final de 2012 e final de 2015. Contudo, em dezembro de 2015, o nível de endividamento das empresas não financeiras portuguesas permanecia elevado e claramente acima da média da área do euro, representando cerca de 49 por cento do ativo.

Segundo o Banco de Portugal, as empresas terão mais hipóteses de continuar a financiar a sua atividade se for estruturado um financiamento mais equilibrado entre a dívida e o capital. (Banco de Portugal, 2016)

Por fim, a OCDE considera que existirá uma recuperação económica em 2016 e 2017, devido ao consumo privado e exportações. Contudo, considera que terão que continuar a ser feitos esforços para reduzir a dívida corporativa e desta forma diminuir o desemprego e potenciar o crescimento sustentável. (OCDE, 2016)

### **3.1.3 Variável Social**

No domínio dos fatores sociais, torna-se importante não só perceber quais os dados estatísticos correspondentes à população portuguesa, mas também qual o nível de bem-estar e a capacidade de acesso a elementos essenciais como o emprego, educação e saúde.

Segundo o INE, no final de 2014, estima-se que a população residente em Portugal fosse de 10.374.822 pessoas, sendo que 25,1% da população correspondia a jovens entre os 0 e 25 anos, 54,6% a pessoas entre os 25 e os 64 e 20,3% idosos com 65 ou mais anos de idade. (INE, 2015)

Na área da saúde, a esperança média de vida para mulheres é de 84 anos e para os homens é de 77 anos. (OCDE, 2016)

Relativamente a questões que influenciam diretamente o bem estar e qualidade de vidas dos portugueses, verifica-se que o país está acima da média em relação à habitação, mas abaixo na renda, riqueza, estado de saúde, educação, emprego e vencimentos.

Relativamente ao trabalho, 61% das pessoas com idade entre os 15 e 64 anos têm um emprego remunerado, valor inferior à média de 65% da OCDE. (OCDE, 2016).

A população ativa em Portugal, apresenta uma percentagem de 65,7%, abaixo da média dos países da OCDE que apresenta 66,4%. (OCDE, 2014)



Sendo as habilitações literárias um fator determinante para o emprego, o estudo em questão aferiu que, apenas 38% dos adultos com idades entre os 25 e os 64 anos terá concluído o ensino secundário, valor muito abaixo da média da OCDE (75%). O mesmo estudo conclui que, os portugueses são menos felizes que a média, atribuindo uma classificação de 5.1 (numa escala de 0 a 10), valor abaixo da média de 6.6% da OCDE. (OCDE, 2016)

Outro fator importante na época atual é a tendência para o desenvolvimento de novos negócios que alavanquem a economia portuguesa. Segundo o estudo consultado, Androulla Vassilou, Comissária da Educação, Cultura, Multilinguismo e Juventude, considera que a educação para o empreendedorismo é fundamental para uma Europa cada vez mais competitiva, particularmente o que está relacionado com a inovação tecnológica. Desta forma, potencia-se a aposta na criação de emprego, na inovação tecnológica e no aumento do tecido empresarial. Contudo, regista-se em Portugal, que a tendência para a criação de negócios tem vindo a diminuir, especialmente devido aos riscos de falência e às obrigações económicas inerentes aos mesmos. (IFDEP Research, 2014)

É neste aspecto que a Andamos se diferencia, pois está a ser desenvolvida contemplando minimizar os custos de investimento e manutenção inerentes a qualquer negócio, aumentando assim as suas probabilidades de sucesso.

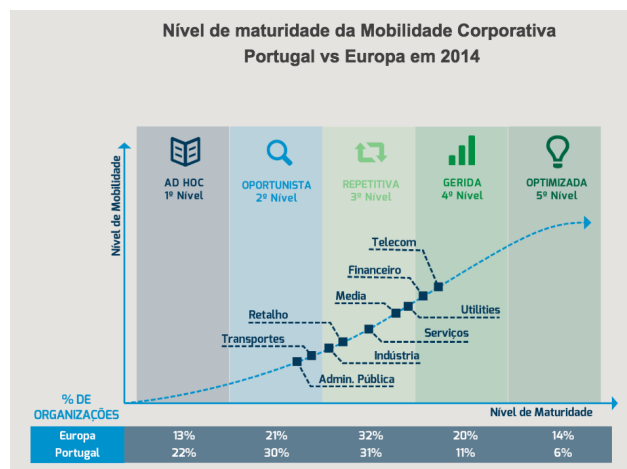
#### **3.1.4 Variável Tecnológica**

O digital tem tido uma evolução enorme, tal como o padrão de comportamento do consumidor. Este facto deve ser tido em conta pelas empresas/marcas que pretendem estar mais próximas do consumidor e corresponder a sua oferta às necessidades do mesmo, o que reforça a importância do desenvolvimento de agências e às oportunidades de negócio associadas à criação das mesmas.

No âmbito da maturidade da Mobilidade Corporativa em Portugal, nota-se a evolução nas áreas de Telecomunicações e Serviços, comparativamente com a Europa no ano de 2014. O estudo refere ainda que, as empresas que incorporaram mobilidade e TI nas suas estratégias de negócio, nos último 5 anos (Telecomunicações), conseguem criar mais valor comparativamente do que as que estão em fases iniciais, como é o caso dos Serviços.

**Figura 10**

*Nível de maturidade da mobilidade corporativa Portugal vs Europa, 2014*



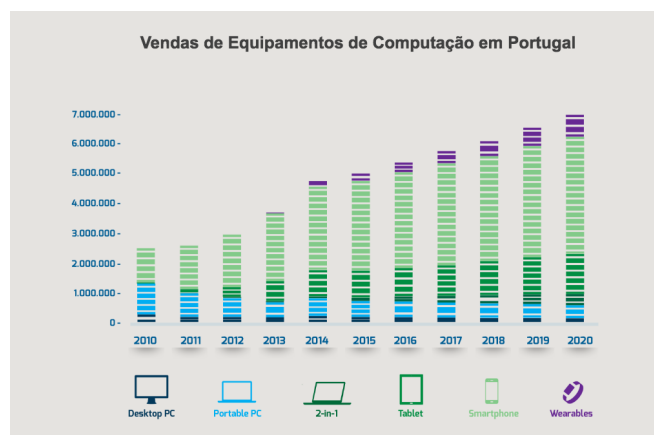
Fonte. Estudo IDC “Portugal Tech Insights 2020”, 2015

Foram também analisadas as vendas de equipamentos de computação em Portugal, a evolução das despesas com tecnologia e dispositivos móveis e o comportamento dos consumidores online, de forma a perceber se o consumo e utilização são fatores determinantes para as empresas apostarem fortemente numa presença digital eficiente.

Segundo o estudo do IDC, a tendência indica uma aumento de consumo na aquisição de dispositivos tecnológicos, tal como um aumento na despesa. Estes indicadores possibilitam assumir que a evolução exponencial, deve ser vista como uma janela de oportunidade para empresas que queiram comunicar via dispositivos tecnológicos.

**Figura 11**

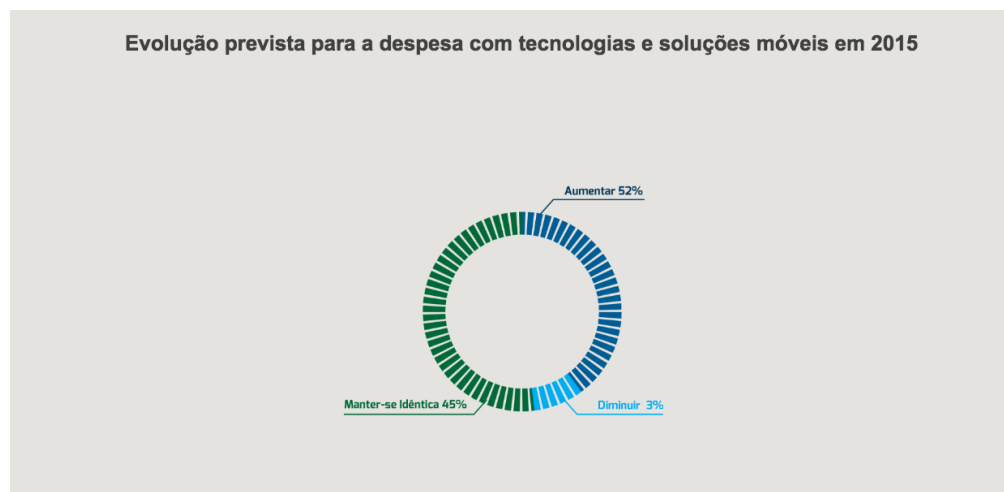
*Venda de equipamentos de computação em Portugal*



Fonte. Estudo IDC “Portugal Tech Insights 2020”, 2015

**Figura 12**

*Venda de equipamentos de computação em Portugal*



Fonte. Estudo IDC “Portugal Tech Insights 2020”, 2015

Relativamente à utilização de plataformas digitais, o aumento também tem sido significativo, segundo um estudo da GlobalWebIndex, que analisa o número de horas passados online, as redes mais utilizadas e a percentagem de utilizadores que compra ou recomenda online.

**Figura 13**

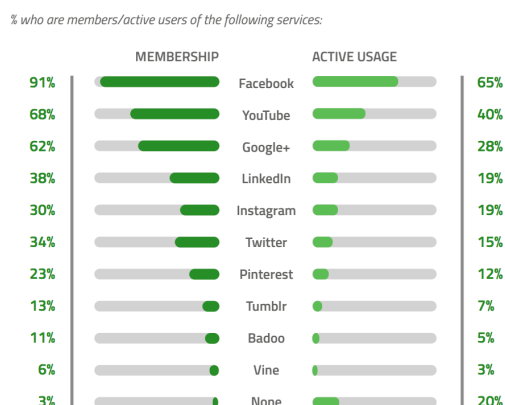
*Número de horas de utilização por dispositivos*



Fonte. GlobalWebIndex’s Q2 & Q3 2015

**Figura 14**

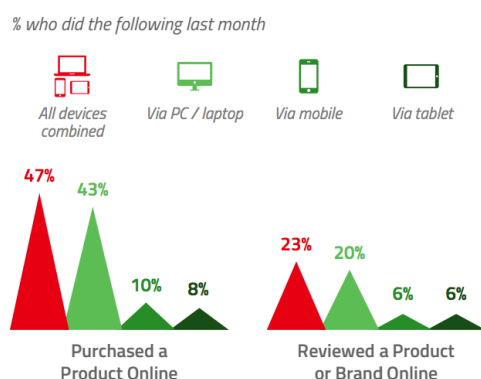
*Percentagem de membro e utilizadores ativos dos seguintes serviços*



Fonte. GlobalWebIndex's Q2 & Q3 2015

**Figura 15**

*Percentagem de utilizadores que comprou ou recomendou online*



Fonte. GlobalWebIndex's Q2 & Q3 2015

Estes últimos dados, juntamente com os restantes apresentados, vêm reforçar que as empresas devem adaptar-se aos comportamento dos seus consumidores, tendo cada vez mais uma abordagem digital eficiente, estratégica e que vá de encontro às necessidades do seu *target*.

### 3.2 Meio Envolverte Transacional

Serão analisados elementos que estão diretamente ligados com a área de negócio e atividades da empresa e que fazem parte do que é considerado o meio envolvente transacional. Estes componentes são os clientes, concorrentes, fornecedores e comunidade (stakeholders).

### 3.2.1 Clientes

Os clientes não são somente as pessoas que adquirem os produtos ou serviços de uma empresa. As suas necessidades têm de ser valorizadas e as estratégias de comunicação das marcas devem ser direcionadas e personalizadas, de acordo com o perfil de cada segmento do consumidor. (Kotler&Keller, 2006)

Por conseguinte, torna-se fundamental dividir o *target* da empresa, de acordo as suas necessidades e perfil. Os clientes definem-se como os atuais ou potenciais utilizadores dos serviços propostos pela Andamos. Representam o mercado, o *target* e a procura.

No caso da Andamos foram divididos em 3 características distintas:

**Público-alvo principal:** Micro empresas e PME'S que estejam interessadas na aquisição de serviços digitais.

**Potenciais clientes:** Poderão ser agências de marketing digital de grande dimensão que pretendam adquirir sistemas de gestão de tarefas digitais, de planeamento de social media e ferramentas de *social listening* e de *smart content*.

**Parceiros:** Podem vir a adquirir ou trocar serviços: grupo de afiliados, formadores de marketing digital, empresas de email marketing, de multimédia e agências de meios.

### 3.2.2 Concorrentes

No lançamento de uma empresa, torna-se fundamental conseguir identificar de forma incisiva quais os seus concorrentes e características inerentes aos mesmos.

Para isso é necessário analisar não só os que se consideram ser os concorrentes mais óbvios, mas também todos os que possam influenciar o processo de venda, inclusive em meios digitais como a Internet. Este estudo das fraquezas, forças, estratégias e características dos concorrentes irá permitir que a sua identificação seja feita de forma mais apurada.

Concorrência pura é a definição dos autores relativamente aos concorrentes da Andamos. Ou seja, empresas que fornecem o mesmo produto ou serviço, que operam no mesmo mercado, para o mesmo público-alvo e com preços semelhantes. (Kotler&Keller, 2006)

Todavia, de forma a contemplar o maior número de opções e delinear uma estratégia que consiga prever diferentes situações, neste projeto serão analisados os concorrentes diretos, mas também outros que possam exercer algum tipo de influência na venda de produtos e serviços.

**Concorrentes diretos:** Empresas de marketing digital nacionais e internacionais que operem para o mesmo *target* que a Andamos. Exemplo: Wingman, Boost Your Digital, L4D Web Agency, entre outros.

**Concorrentes indiretos:** Agências de marketing digital cujo o *target* sejam grandes marcas/empresas. Exemplo: Wunderman, Havas Digital, ComOn, entre outros.

**Plataformas digitais que disponibilizam para venda alguns dos mesmos produtos da Andamos.** Exemplo: HubSpot, Sprout, Hootsuite, entre outros.

### 3.2.3 Fornecedores

Tendo em conta o papel determinante dos fornecedores, na oferta de recursos para a prestação de serviços ou produtos de uma empresa, torna-se fundamental e mais eficiente do ponto de vista estratégico, que se aposte em manter uma boa relação com os mesmos, na qual ambos possam tirar proveito. O poder do fornecedor deve ser tido em conta e a forma como uma empresa se associa ao mesmo, deve ser encarado como um mecanismo de defesa, que evita problemas futuros e aposta num bom relacionamento. (Kotler&Keller, 2006)

No caso da Andamos existem dois tipos de fornecedores:

**Básicos:** Para permitir o bom funcionamento da empresa, existem serviços básicos que têm de estar assegurados por determinados fornecedores. Os mesmos são empresas de alojamento e servidores, de telecomunicações, colaboradores em regime de tempo inteiro ou *freelancers* especializados, suporte técnico informático, entre outros.

**Pontuais:** Outros fornecedores de serviços, que são contactados de acordo com o que vai sendo solicitado pelos clientes da Andamos de forma menos frequente. Um bom exemplo desta situação será uma empresa de multimédia que seja contratada para a elaboração de um filme. Exemplo: MainVision.

### 3.2.4 Comunidade

*“O segredo para gerar um grande nível de fidelidade é entregar um alto valor para o cliente.”* (Kotler&Keller, 2006, p.141)

Este elemento é constituído por todos aqueles que têm interesse na empresa. Para além de alguns dos fornecedores e/ou possíveis clientes é importante perceber as tendências dos meios

envolventes, de forma à própria marca, neste caso a Andamos, estruturar uma comunicação que vá de encontro à sua comunidade.

Em muitos dos casos este círculo de pessoas, nomeadamente influenciadores da marca, só se dão a conhecer numa fase de implementação da comunicação da empresa. Por conseguinte, ao longo da mesma, será dada uma relevância alta em perceber quem são estas pessoas, em quem têm um interesse genuíno pelos nossos produtos e serviços para, com base nesta informação, se ir aprimorando a estratégia comercial e de divulgação.

#### **4. Estratégia da Empresa**

De forma a proporcionar uma capacidade de resposta eficiente às necessidades de clientes e parceiros é fundamental analisar o mercado onde se insere e analisar o perfil estratégico da empresa no âmbito dos serviços e produtos que fornece. Para além disto, é também importante delinear um planeamento estratégico, que defina os eixos de comunicação da empresa, tais como os canais de divulgação utilizados pela mesma.

Segundo Kotler e Armstrong, o conceito de marketing envolve um processo que inclui um planeamento, estudo das necessidades dos consumidores, concorrência, fatores económicos, produtos e serviços da marca, oportunidade e ameaças, entre outros. (Kotler & Armstrong, 2012)

Por conseguinte, já estando finalizada a análise de mercado, nesta fase o foco será a elaboração da estratégia comercial e estratégica da Andamos, tal como o seu plano de comunicação.

As técnicas utilizadas nesta fase, para analisar o perfil da empresa e definir a estratégia de marketing da mesma, serão o *Marketing Mix*, a análise de ameaças, fraquezas, pontos fortes e fracos e o *Canvas Business Model*, que juntamente com a PEST e ambiente transacional, analisados anteriormente, irão permitir definir de forma clara, a posição comercial e estratégica da Andamos.

Contudo, para fundamentar todo o planeamento é importante clarificar qual a missão, valores e posicionamento da empresa.

##### **4.1. Missão e proposta de valor único**

A empresa vai ser criada com o objetivo de colmatar uma necessidade de mercado. A aposta nos meios digitais é cada vez mais evidente, no entanto, num país dominado por micro empresas e PME'S, torna-se complicado articular os baixos orçamentos das mesmas com os custos associados às agências de comunicação. Este é o foco principal da Andamos e a sua

proposta de valor único. Criar uma estrutura, ferramentas que permitam a obtenção de lucro com um negócio cujo o *target* não detém grandes orçamentos. Este factor, juntamente com a aposta na especialização e relação com o cliente serão os factores distintos da empresa e respetivos colaboradores

## 4.2. Valores

*“Especializamos para transformar e envolver”*

- Aposta na especialização;
- Seguimos as tendências de mercado;
- Somos parceiros dos nossos clientes;
- Acompanhamento personalizado ao cliente;
- Criatividade e cumprimento de prazos.

## 4.3. Posicionamento

- Um empresa na área tecnológica, com dois eixos de negócio.
- Aposta no desenvolvimento tecnológico e estímulo de criatividade.
- Empresa reconhecida pela especificidades que a distingue;
- Aposta no âmbito nacional, com prespectivas futuras de entrar no mercado internacional.

## 4.4. Marketing Mix

Segundo Kotler, um dos pontos importantes na estratégia de uma empresa são as áreas de decisão do marketing como o produto, preço, distribuição e promoção e que têm como base o Mix de Marketing de McCarthy (4P's). (Kotler, 2010)

Com base na definição dos 4P's de Kotler, já referenciados na revisão da literatura, será desenvolvido o Marketing Mix da Andamos.

### 4.4.1. Produto (*Product*)

Na área de produto, destaca-se a importância de antes do desenvolvimento e/ou lançamento de um produto ter a certeza de que realmente poderá ser de alguma utilidade para o *target* em questão. (Kotler e Armstrong (2007)

Tendo em conta, que a Andamos surgiu como uma agência que pretende melhorar o serviço prestado a micro e PME'S, destaca-se como uma marca focada nas necessidades dos clientes



que irá fornecer essencialmente serviços digitais. No entanto, existe uma divisão entre estes serviços que permite a sua caracterização por “produtos”. Por exemplo, o serviço de “Criação e Gestão de Redes Sociais”, poderá ser considerado um produto, pois terá um custo associado e uma forma de atuação diferente dos restantes.

Os produtos base da Andamos são: Criação e Gestão de Redes Sociais, Desenvolvimento de Websites e lojas E-commerce, Publicidade online, Email Marketing, Vídeo Marketing, Desenvolvimento de conteúdos criativos para plataformas digitais, Planeamento estratégico e consultoria, formação, elaboração de aplicações Mobile e estratégias de marketing relacional no âmbito digital.

Contudo, apesar destes serviços serem semelhantes ao da maioria das agências, acabam por se diferenciar no âmbito da proposta de valor da Andamos, ou seja, na componente relacional com o cliente que será fomentada pelo desenvolvimento de ferramentas específicas presentes no website. Na realidade, a ferramenta de Gestão de Social Media contemplada nos custos de desenvolvimento, detêm o potencial de a médio prazo se tornar o produto *premium* da empresa, podendo ser vendida a sua utilização a agências de renome nacionais e internacionais que, como não trabalham com o mesmo público-alvo, não entram em conflito direto com a Andamos.

Deste modo, poderá continuar a fornecer os seus serviços base, mas possibilita que exista um retorno no investimento mais rápido se apostar na venda deste produto a não concorrentes.

#### **4.4.2. Preço (*Price*)**

O preço é o valor que os consumidores estão dispostos a pagar para usufruírem de um determinado produto. (Kotler e Armstrong, 2007)

Os valores associados aos serviços da Andamos terão de ser estabelecido com base no número de horas alocado a cada projeto. Isto porque o desenvolvimento dos mesmos, irá variar sempre do cliente e das suas necessidades. Para cada projeto poderá ser necessário a participação de mais do que um colaborador. Logo, faz sentido que sejam discriminados os valores de acordo com a sua área de especialidade.

Tendo em conta a empresa ainda não iniciou atividade, os valores são uma previsão, com base no que é praticado atualmente no mercado.

No caso do produto *premium*, ou seja na ferramenta de gestão de *Social Media* disponível na plataforma, o custo associado será definido mediante a empresa cliente.

Todas as quantias serão discriminadas no plano financeiro, que será abordado no capítulo V.

#### **4.4.3. Distribuição (*Placement*)**

Na área da distribuição, é reforçada a importância de ter o produto ou serviço disponível no local certo e na altura certa para o consumidor, através de um conjunto de organizações que contribuem para o sucesso do projeto. (Kotler e Armstrong (2007)

Os canais de distribuição utilizados serão as plataformas digitais (redes sociais, publicidade online, website, email marketing, entre outros), as recomendações de clientes, estratégias de *member get member* e por intermédio do sistema de afiliados e parceiros. No entanto, os mesmos serão descritos detalhadamente no anexo I, através do *Canvas Business Model*.

#### **4.4.4. Promoção (*Promotion*)**

Por fim, a promoção, para permitir que os esforços de comunicação estejam integrados num plano de marketing eficiente, deve ser composta por 4 áreas de atuação: publicidade, relações públicas, venda pessoal e promoções de vendas. (Kotler e Armstrong, 2007)

A estratégia de comunicação da Andamos será desenvolvida com base em 3 pilares fundamentais: Notoriedade, conversão e fidelização. No anexo I, na área de relacionamento com o cliente, referente ao modelo de comunicação, (*Canvas Business Model*), serão detalhadas as ações inerentes a cada um deles.

### **4.5. Análise da empresa: variáveis controláveis**

A comparação entre a realidade interna e externa, torna-se fulcral para o planeamento estratégico futuro de uma marca. Por conseguinte, foi desenvolvido um modelo com base na *Swot Analysis*, que permite retirar conclusões acerca dos factores internos da empresa que a distinguem e que a tornam num potencial *player*, como também as ameaças e oportunidades externas que possam influenciar o desenvolvimento do negócio.

Este tipo de análise, consiste numa avaliação com base no detalhe das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, em ambientes internos e externos. (Kotler&Keller, 2006)

#### **4.5.1. O que nos distingue**

- Foco para um mercado específico;
- Solução para um problema de custo estrutural das pequenas agências;
- Investimento nacional;
- Aumento da utilização de plataformas digitais em Portugal;
- Produto *premium*, inexistente a nível nacional.

#### 4.5.2. Oportunidades

- O crescimento exponencial do mercado digital;
- Trabalhar um público-alvo que representa uma maioria dos negócios, a nível nacional;
- Desenvolver no âmbito digital mercados pouco trabalhados, como por exemplo, o do calçado, dos vinhos, a indústria metalúrgica, entre outros.

#### 4.5.3. Fragilidades

- O facto de ser uma *Start Up*, que vende maioritariamente serviços;
- Numa fase inicial terá recursos humanos limitados, logo poderá correr o risco de não ter capacidade de resposta;
- Investimento inicial elevado, especialmente no produto *premium*.

#### 4.5.4. O que nos pode ameaçar

- Replicação do produto *premium*;
- Emergência de agências concorrentes com o mesmo *target* e modelo de negócio;
- Conjetura económica de Portugal;
- Aumento dos impostos a Micro e PME'S e redução dos apoios financeiros às mesmas.

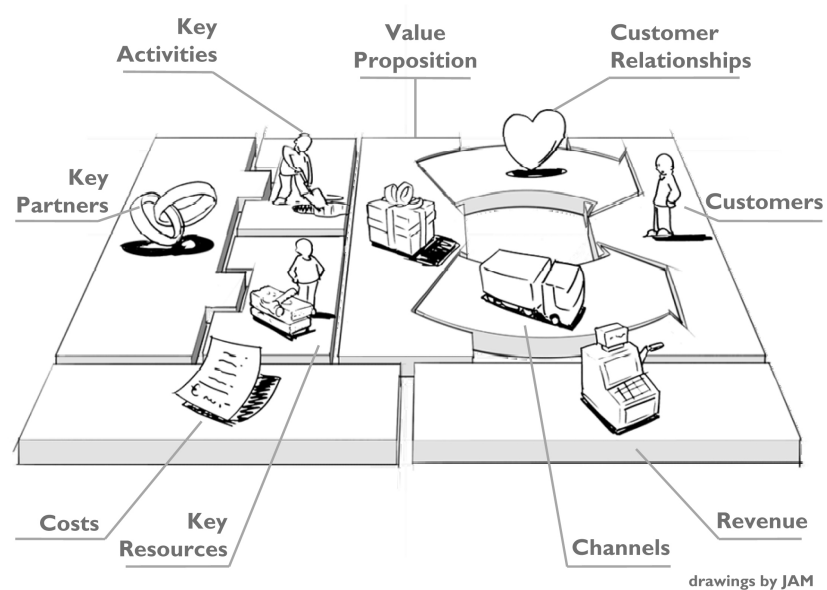
#### 4.6. Modelo de Comunicação

Para a apresentação de um modelo de comunicação completo e que, tivesse a capacidade de articular os diferentes elementos essenciais para delinear a estratégia de uma empresa, foi escolhido o *Canvas Business Model*, desenvolvido por Osterwalder e Pigneur. Segundo os autores, este conceito foi criado com o intuito de desenvolver algo que fosse simples, relevante e intuitivo. Para isso, criaram uma estrutura, composta por nove blocos fundamentais para o funcionamento de uma empresa e que foi testada em várias organizações de renome como a IBM, Ericsson, Deloitte, entre outros. (Osterwalder & Pigneur, 2013)

De seguida, é apresentado o modelo com os elementos que o constituem e que serão detalhados, no Anexo I, de acordo com as especificidade do projeto Andamos.

**Figura 16**

*Canvas Business Model*



Fonte. Osterwalder & Pigneur, 2013

## Capítulo IV

### 1. Validade do projeto

#### 1.1. Método Delphi

Criado nos anos 60 por Olaf Helmer e Norman Dalkner, enquanto colaboradores da RAND Corporation, o método Delphi tem como base a recolha de informação de grupos de especialistas de uma determinada área, através de uma série de questionários e de um *feedback* estruturado e organizado de opiniões. Este questionário é interativo, circula diversas vezes entre os elementos do grupo e preserva o anonimato dos especialistas e respostas respetivas. As características fundamentais para o bom funcionamento deste método são a definição clara do objetivo de estudo, a troca de opiniões, o anonimato dos participantes e a possibilidade de rever questões em diferentes séries de perguntas. (Wright & Giovinazzo, 2000)

Segundo diferentes autores, as principais vantagens deste método são o facto de se apresentarem resultados e validarem-se conceitos com base em opiniões coletivas, onde os entrevistados podem representar diferentes especialidades na área de estudo em questão. Para além disso, preserva o anonimato e a heterogeneidade dos participantes, de forma a tornar os resultados mais viáveis e de confiança. (Linstone & Turoff, 2002)

No que concerne às desvantagens, são referidas com mais ênfase o facto de o Delphi não substituir outro tipo de comunicação humana, de por vezes os resultados com base nas respostas do grupo serem resumidos de forma muito vaga e com fracas escalas de avaliação e de não explorar o desacordo e gerar um consenso que não é real. (Linstone & Turoff, 1976 apud Yousuf, 2007). Para além disso, uma das maiores desvantagens apontadas é o tempo que este método exige, devido às várias rondas necessárias para se chegar a um acordo e conclusão válida para o estudo em questão. (Theodore J. Gordon, s.d)

Por fim, Segundo Muhammad Imran Yousuf, a informação recolhida através deste método é tão útil e relevante como o painel de especialistas que constitui o grupo de entrevistados. Por conseguinte, este torna-se um dos fatores fundamentais para o sucesso deste tipo de estudo. (Muhammad Imran Yousuf, 2007)

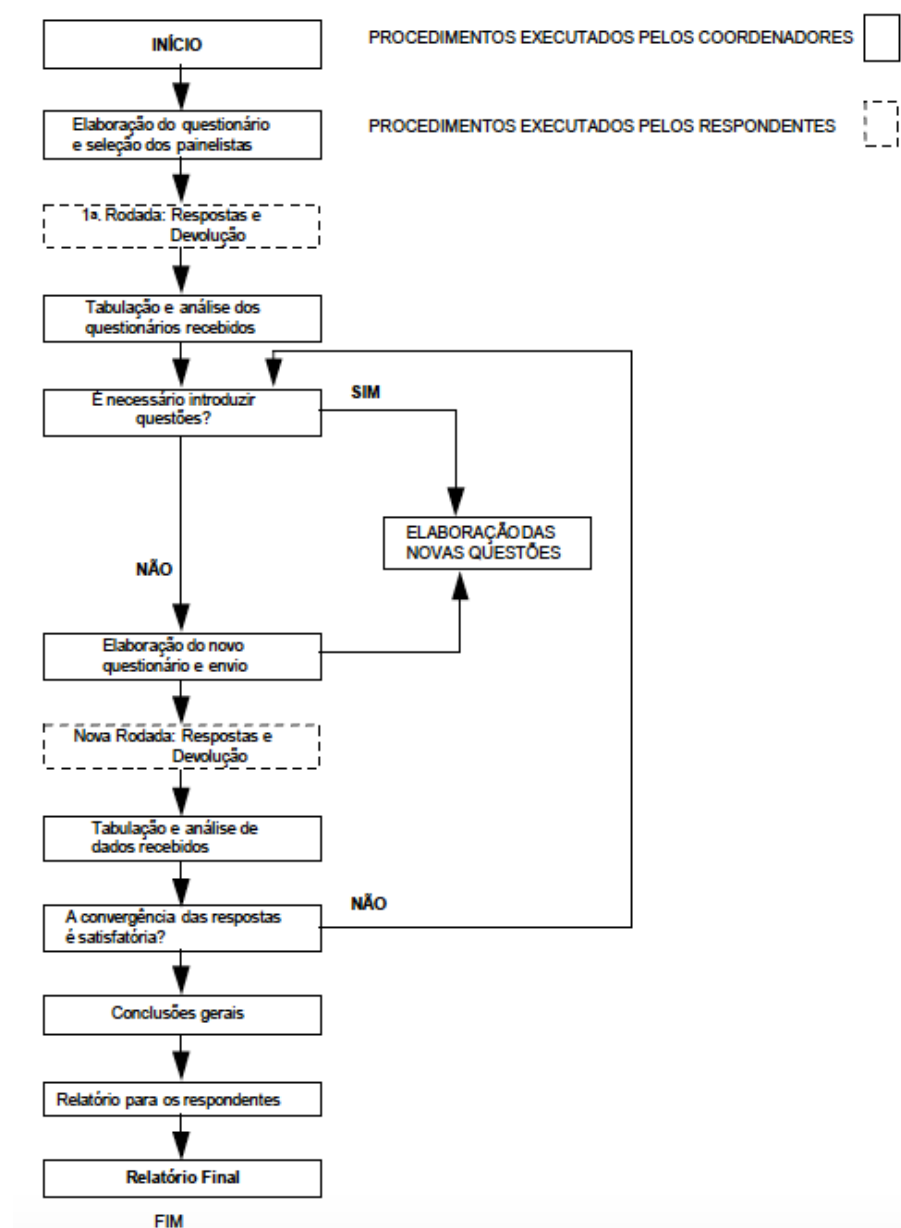
Um dos fatores para o desenvolvimento do método Delphi, foi o facto de muitas das entrevistas e questionários realizados em grupo, acabarem por ser influenciadas pelos participantes e interação entre os mesmos. Daí a necessidade de criar um modelo que tivesse como base o envio de questionários a grupos de especialistas, mantendo os aspetos positivos

das entrevistas a pessoas com características semelhantes, mas que mantivesse o anonimato dos intervenientes entre si, de forma a não sofrerem a influência uns dos outros. No entanto, uma das problemáticas que surgiu foi que ao evitar a criação de grupos de trabalhos e entrevistas presenciais se pudesse correr o risco de as respostas terem menos relevância ou até serem respondidas por pessoas que não correspondessem ao perfil exigido. (Van Dijk Deklphi, 1990)

O seu modelo de funcionamento consiste em:

**Figura 17**

*Modelo de funcionamento do método Delphi*



Fonte. Wright & Giovinazzo, 2000

Por conseguinte, neste projecto foi criado um questionário que não só permite a resposta simples a perguntas essenciais e que necessitam de consenso, como também possui questões abertas. Apesar de preservar o anonimato dos intervenientes entre si, os mesmos, quando são convidados para participar no estudo, têm de se identificar no formulário preenchido. Contudo, a sua identidade nunca será revelada aos restantes participantes.

### **1.2. Aplicação do método Delphi ao projeto Andamos**

Para a elaboração deste estudo, foi desenvolvido um questionário, para uma amostra não aleatória de conveniência, com base no método Delphi.

O intuito da realização deste estudo é compreender se existe consenso entre a amostra, relativamente à importância da necessidade de serviços de marketing digital para PME'S, através de um questionário com 11 perguntas. São utilizadas questões, com base na escala de Likert, escolha múltipla e abertas (para partilha de outras informações que possam ser relevantes para o estudo) com a mesma formulação e sequência.

Foi escolhido um grupo de 15 representantes de Micro empresas e PME'S, de cargos variados, que já tenham experiência na dinâmica de utilização de meios digitais, ou tentativa da mesma. Estes incluem cargos de direcção, de posições no departamento de marketing e/ou de novas tecnologias ou outros que tenham poder de decisão em questões relacionadas com a matéria em estudo. Todos os que concordaram participar leram o protocolo de consentimento informado para realização da entrevista. Dos 15 convidados, 14 responderam ao questionário.

O grupo de 14 especialistas que responderam ao questionário tinha seguinte composição:

Gerentes: 3 | Sócio-gerentes: 3 | Marketing Director: 1 | Senior Partner: 1 | CEO: 1 | Proprietário: 1 | Adjunta de Gestão: 1 | Diretor de Comunicação: 1 | Co-founder: 1 | Diretor comercial: 1

A escolha deste modelo, deve-se ao facto de ser um dos mais utilizados em análises qualitativas de mercado, permitindo pesquisar tendências e averiguar necessidades que poderão ser colmatadas no futuro. (Wright & Giovinazzo, 2000)

Para além disso, foi escolhido este método de análise com o objetivo de:

- Questionar especialistas de diferentes áreas de mercado, relativamente à importância de serviços digitais, como forma de expandir as suas marcas/empresas.

- Perceber se existe consenso na importância que os meios digitais têm em gerar notoriedade e vendas para uma marca/empresa.
- Analisar se a oferta destes serviços pode vir a colmatar uma necessidade existente nas micro e pmes portuguesas.
- Compreender se existe espaço no mercado para disponibilizar estes serviços para micro e pme's portuguesas.

De forma a evitar questões ambíguas e a facilitar o preenchimento do questionário foram elaboradas 11 questões, através da ferramenta *Google Forms* e enviadas via email, ao longo dos meses de Abril e Maio. O questionário está dividido em 4 secções, sendo que as duas primeiras são as mais importantes e nas quais se procura consenso entre os participantes. As restantes serão colocadas com o objetivo de reunir informação extra, que possa ser relevante para o desenvolvimento deste projecto.

### **Secções questionário:**

- I – Importância dos serviços digitais para empresas (Micro e PME'S)
- II – Impacto do digital no retorno do investimento
- III – Diagnóstico da utilização digital em empresas
- IV – Levantamento de necessidades

### **1.3. Análise quantitativa de resultados**

Para as duas primeiras secções do questionário foi realizada uma análise quantitativa, tendo em conta que é nestas questões que se pretende obter o consenso entre os participantes do grupo de especialistas.

Para isso foi utilizada a Escala de Likert, de 1 a 5, que permite que os participantes possam atribuir um grau de concordância às questões expostas.

#### **Quadro 1**

*Escala de Likert, utilizada no questionário da Andamos*

Escalas	1	2	3	4	5
Opções	Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Indeciso	Concordo moderadamente	Concordo fortemente

Fonte. Elaboração própria, com base na escala de likert



A análise foi realizada através da utilização de Quartis, permitindo assim calcular percentagens de respostas, a média e a mediana. Para possibilitar a medição das respostas obtidas, tendo em conta que são numa escala de 1 a 5, foi necessário dividir por intervalos idênticos, colocando assim cada quartil com o valor de 1,25, como é exemplificado no quadro abaixo:

## Quadro 2

*Exemplo do quadro utilizado para a medição dos resultados do questionário*

Pergunta 1				
Quartis	Q <sub>1/4</sub>	Q <sub>2/4</sub>	Q <sub>3/4</sub>	Q <sub>4/4</sub>
	0 - 1,25	1,25 - 2,50	2,50 - 3,75	3,75 - 5
Nº respostas				
Percentagem				
Média				
Mediana				

Fonte. Elaboração própria

## Conclusão

Com base no estudo realizado, utilizando o método Delphi, foi possível perceber se existia consenso relativamente à necessidade das micro empresas e PME'S adquirirem serviços digitais. Era fundamental compreender esta questão, pois é nesta hipótese que assenta o desenvolvimento do projeto Andamos.

A necessidade verificou-se. A maioria dos especialistas atribuiu relevância elevada na comunicação dos seus produtos e/ou serviços através uma presença online. Também reforçou, a importância deste tipo de trabalho ser feito de forma profissional e personalizada.

Como foi possível obter o consenso na primeira ronda, já não foi necessário realizar uma segunda volta, possibilitando assim concluir o estudo com sucesso e com as respostas necessárias para garantir a validade do projeto em causa.

## 2. Viabilidade do projeto

Como referido anteriormente, o desenvolvimento do projeto Andamos tem como objetivos chave, a criação de uma agência de marketing digital para PME'S e a criação de um modelo de negócio que permita minimizar todos os custos estruturais inerentes à mesma.

Para a criação do projeto foi elaborada uma pesquisa bibliográfica, através da consulta de livros, artigos científicos e pesquisa online, de forma a fundamentar a existência deste modelo de negócio e sustentar, em conjunto com um questionário e desenvolvimento de um plano de negócios, a importância da criação desta empresa no mercado atual.

Por conseguinte e com base nas informações disponibilizadas no website do IAPMEI (s.d), foi elaborado um plano de negócios *Start-up Plan*, concebido especificamente para novas ideias e negócios.

Neste plano, são abordados os aspetos fundamentais para o desenvolvimento, implementação e viabilidade do projeto Andamos. Inicialmente, foi elaborado o resumo de todo o projeto que aborda de uma forma geral temáticas fulcrais como a fundamentação da ideia, área e tipo de negócio, mercado potencial, concorrência, factores que o distinguem, recursos humanos e financeiros, análise SWOT, entre outros. À posteriori, estas temáticas foram desenvolvidas e analisadas de forma detalhada.

No aprofundamento destas variáveis foram utilizados o *Business Model Canvas*, proposto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), de forma a representar o modelo de negócios e plano de marketing de forma simples e interativa.

Como forma de responder à questão da viabilidade do projeto, foi desenvolvido um plano financeiro com base no programa FINICIA, do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. Este programa caracteriza-se por possibilitar organizar de forma detalhada indicadores fulcrais, como despesas, investimentos, projeção de vendas e receitas, taxas de amortização, projeções de *Cash Flow* e de *Break-Even*, entre outros. (IAPMEI, s.d)

Após preenchimento de todos os dados no plano financeiro do FINICIA, foi possível interpretá-los e retirar dos mesmos todas as conclusões que permitem sustentar a viabilidade do projeto proposto, através da Taxa Interna de Rentabilidade, *Payback Period*, *Cash flow* e valor atual líquido, para um horizonte temporal de 6 anos, conforme definido plano FINICIA. Foram efetuadas projeções de *Cash flow*, que permitiram quantificar as receitas geradas ao longo do período temporal estipulado, incorporando as amortizações e despesas. (IAPMEI, s.d)

A Taxa Interna de rentabilidade (TIR) permitiu analisar o valor atual líquido (VAL), que representa a contribuição líquida através da dedução do valor atual de um projeto ao valor do investimento inicial. (IAPMEI, s.d)

Foi possível também perceber em que momento as receitas igualam os custos da Andamos (*Break Even*) analisando o período referente ao retorno no investimento (*Payback Period*) prevendo assim em que altura se começará a fazer lucro. (IAPMEI, s.d)

De seguida será apresentado um resumo do plano financeiro, com enfoque nos dados mais relevantes, para dar suporte ao investimento, exequibilidade e lucro do projeto. O estudo completo e detalhado, com base no modelo FINICIA, pode ser consultado no Anexo III.

## **2.1. Investimento e Financiamento**

O projeto Andamos poderá ser considerado viável com um investimento de 65.000€. Este valor, obtido numa fase inicial através de financiamento bancário, irá permitir que a empresa consiga suportar todos os seus encargos monetários nos primeiros 6 meses a partir de Janeiro de 2017. Desta forma, será possível trabalhar neste período na aquisição de clientes e na implementação de toda a estratégia delineada no modelo de negócio e de comunicação enunciado no Anexo I.

Este valor contempla os custos associados à constituição da empresa com capital próprio, aos vencimentos dos recursos humanos alocados ao projeto, ao desenvolvimento das ferramentas e plataformas necessárias, comunicação e aquisição de clientes, e outras despesas.

Inclui também os 25.000 necessários para o desenvolvimento da ferramenta de Gestão de *Social Media* e custos associados à mesma, mais especificamente ao programador.

Tendo em conta que a Andamos é uma start-up e fornece essencialmente serviços, foi desenvolvido um plano financeiro cauteloso onde foram calculados valores médios para concluir que o período de retorno de investimento acontecerá ao fim de 2 anos, começando a obter lucro a partir de 1 ano, mas pagando o financiamento bancário ao longo de 5. No entanto, convém reforçar que isto acontecerá independentemente da criação da ferramenta de gestão de *social media*. Em relação à última, as previsões foram feitas contemplando o empréstimo bancário fornecido, contudo como em 2016 será submetido o projeto ao Programa Portugal 2020, mediante aprovação poderá verificar-se não incluir o custo desta ferramenta na fase de pedido de financiamento.

Outro dado fundamental para corroborar os dados apresentados é que se prevê a internacionalização da ferramenta de gestão de *social media* a partir de 2019, justificando assim o aumento de lucro.

Estes dados permitem sustentar a viabilidade da criação da agência Andamos e do desenvolvimento da ferramenta de gestão de *social media*.

### Quadro 3

#### *Receitas e custos da Andamos*

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Receitas serviços</b>	53,400€	97,300€	128,900€	160,550€	168,350€	176,529€
<b>Receitas plataforma</b>	67,200€	144,000€	192,000€	240,000€	288,000€	316,800€
<b>Custos</b>	119,039€	139,3€	171,045€	183,346€	187,002€	192,612€

Fonte. Elaboração própria

## 2.2 Previsões

A partir do momento em que foram orçamentadas as receitas e custos e definido qual o investimento necessário e forma de financiamento para a implementação do projeto, foi possível efetuar as previsões através do preenchimento dos diferentes quadros do plano FINICIA do IAPMEI, que permitem validar a sustentabilidade financeira do projeto.

Esses quadros estão para consulta detalhada no anexo III e consistem na análise de:

- Pressupostos gerais: ano de início, prazo médio de pagamentos, impostos, etc;
- Vendas mais prestação de serviços;
- Previsão dos Custos para fornecimento de serviços;
- Número de colaboradores e custos associados aos mesmos e outras despesas;
- Investimento em Fundo de Maneio;
- Investimentos e Financiamento;
- Ponto Crítico Operacional Previsional;
- Mapa de *Cash Flow*;
- Plano Financeiro, Balanço e Indicadores;
- Avaliação

## 2.3 Avaliação

Foi possível efetuar uma avaliação das previsões conservadoras no plano financeiro, obtendo assim os valores quantitativos mais importantes e que sustentam a aposta neste projeto e o potencial associado ao mesmo.

**Taxa interna de rentabilidade (TIR):** 368,57% e 2.367.241€ de valor atual líquido (VAL). Este valor corresponde ao total do período analisado no estudo previsor, ou seja entre 2017 e 2022.

**Cash Flow:** 2017 = -23,295€ | 2018 = 50,689€ | 2019 = 162,976€ | 2020 = 322,818€ | 2021 = 522,450€ | 2022 = 746,543€

**Break Even:** 1 ano (Ao final de um ano começa a dar lucro)

**Taxa de amortização:** Esta convencionado que, para o software, são 3 anos de amortização.

**ROI:** 2017 = -15% | 2018 = 44% | 2019 = 38% | 2020 = 36% | 2021 = 31% | 2022 = 26%

**Payback Period:** 1 ano, pois consegue-se o dinheiro necessário para pagar o investimento.

Após a definição dos serviços e forma de funcionamento da Andamos, foi realizado um plano financeiro que tinha como objetivo comprovar a viabilidade do projeto. Na elaboração do mesmo, teve-se em conta a agência, com custos e receitas associados e a plataforma de gestão de *social media*, sendo que a última, iniciaria um processo de internacionalização a partir de 2019.

Foram também contemplados os recursos humanos fixos, tal como a contratação de profissionais *freelancers* em determinado momento do espaço temporal definido e todos os impostos e taxas em vigor.

As previsões foram calculadas de uma forma conservadora, aumentando assim as probabilidades de o lucro poder ser maior que o previsto, na fase de implementação. O plano pode ser consultado em detalhe no Anexo III.

Com base nas projeções financeiras apuradas, foi possível concluir que o projeto Andamos é economicamente viável.

### 3. Conclusões

Este trabalho é o resultado de um estudo extremamente exaustivo no âmbito do marketing digital, que exigiu uma grande quantidade de pesquisa e reflexão, de forma a conseguir sustentar toda a validade e viabilidade da criação da empresa Andamos.

A vontade de solucionar uma problemática associada às agências de marketing digital, juntamente com o gosto enorme pela área e desejo de criação do próprio negócio, permitiram que a elaboração deste projeto se justificasse.

No estudo, foi possível concluir com base na revisão da literatura, numa abordagem quantitativa e qualitativa (questionário) e criação de um modelo de negócio e financeiro, que a Andamos é um projeto viável, com características particulares e distintas do resto do mercado.

Contudo, ao longo do processo surgiram algumas limitações que tiveram de ser contornadas, permitindo a conclusão eficiente do mesmo. Um dos grandes problemas foi que, devido à extensão de informação referente à área digital, tivesse que ser efetuada uma revisão de literatura muito exaustiva e que contemplasse todos os pontos relevantes para o desenvolvimento do restante trabalho.

Por conseguinte, esta dinâmica acabou por influenciar a quantidade de informação que teve de ser colocada nos restantes capítulos, obrigando a uma capacidade de síntese muito grande e ao desenvolvimento de diversos anexos.

No entanto, após ultrapassados todos os obstáculos, foi possível concluir de forma eficiente o modelo de negócio, demonstrar a validade do projeto e fundamentar a viabilidade do mesmo através de um plano financeiro.

Com base na informação apurada nos pontos acima mencionados, conclui-se que a empresa Andamos é um negócio viável, com potencial para gerar lucro e com “pernas para andar”.

## Bibliografia

- Atem, G. N. (2012). Por uma ontologia do consumo: entre a filosofia e a publicidade. (Portuguese). *Comunicação, Mídia E Consumo*, 9(24), 209-225.
- Banco de Portugal. (2016). *Boletim Económico*. Acedido em <http://www.bportugal.pt/pt-PT/Paginas/inicio.aspx>
- Borden, N. H. (1984). The Concept of the Marketing Mix. *Journal Of Advertising Research*, 24(4), 7-12.
- Brierley, S. (2005). *The Advertising Handbook*. Reino Unido: Taylor & Francis e-Library.
- Caetano, J. & Estrela, R. (2004). *Introdução à Publicidade*. Lisboa, Portugal: Edições IPAM.
- Caetano, J., Marques, H. & Silva, C. (2010). *Publicidade: Fundamentos e Estratégias*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Cardoso, G., Mendonça, S., Paisana, M. & Quintanilha, T.L. (2014). *Anuário da comunicação 2013-2014*. Lisboa, Portugal: OberCom.
- Carrera, F. (2012). *Marketing digital na versão 2.0 – O que não pode ignorar*. (2ªEd.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Europa 2020. (s.d). *Spring 2016 European Semester package*. Acedido em [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_pt.htm)

GlobalWebIndex. (2015). *Digital Trends in Portugal*. Acedido em

<http://www.meiosepublicidade.pt/wp-content/uploads/2015/11/Digital-Trends-in-Portugal-resumo.pdf>.

Godaddy & Redshift Research. (2015). *Small Business Survey 2015*. Acedido em

<https://garage.godaddy.com/wp-content/uploads/2015/09/GoDaddy-Global-Small-Business-Report-2015.pdf>.

Gomes, N.D. (2001). Publicidade ou propaganda? É isso aí! *Revista Famecos*, 1(16), 111-121.

Hosterman, C. A. (1981). TEACHING PROPAGANDA. *Communication Education*, 30(2), 156.

IAPMEI. (s.d). *Como Elaborar um Plano de Negócios: O seu guia para um projecto de sucesso*. Acedido em

<http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco2604.pdf>.

IAPMEI. (s.d). *Internacionalização e Exportação - Incentivos às empresas - Portugal 2020*.

Acedido em <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=3030>

IDC. (2015). *Estudo Portugal Tech Insights 2020*. Acedido em

<http://www.cvent.com/events/portugal-tech-insights-2020-idc-nos/custom-35-972d971428814a96997bcd5a1c7eb6e2.aspx>



IFDEP - Instituto para o Fomento e Desenvolvimento do Empreendedorismo em Portugal.

(2014). *Empreendedorismo Jovem – Um Olhar sobre Portugal*. Coimbra, Portugal:

IFDEP.

INE. (2016). *Taxa de desemprego estimada em 12,4% - 1.º Trimestre de 2016*. Acedido em

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=249886254&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=249886254&DESTAQUESmodo=2)

Kotler, P (2010). *Marketing para o século XXI*. (6ªEd.). Lisboa, Portugal: Editorial Presença.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing*. (12ªEd.). São Paulo: Pearson  
Prentice Hall.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Principles Of Marketing*. (14ªEd.). Harlow, Reino Unido:  
Pearson Education Limited.

Kotler, P. & Keller, G. (2006). *Administração de Marketing*. (12ªEd.). São Paulo: Pearson  
Prentice Hall.

Linstone, A.H. & Turoff, M. (2002). *Delphi Method: Techniques and Applications*. Boston,  
United States of America: Addison-Wesley Publishing.

Lubin, D. M. (2011). *Losing Sight: War, Authority, and Blindness in British and American*

Visual Cultures, 1914-22. *Art History*, 34(4), 796-817.

Mike Morrison. (2012). *History of Pest Analysis*. Acedido em <https://rapidbi.com/history-of-pest-analysis/>

Miracle, G. E. (1977). An Historical Analysis to Explain the Evolution of Advertising Agency Services. *Journal Of Advertising*, 6(3), 25-10.

Norris, V. P. (1980). ADVERTISING HISTORY--ACCORDING TO THE TEXTBOOKS. *Journal Of Advertising*, 9(3), 3-11.

OCDE. (2016). *Sociedade da Informação e do Conhecimento - Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Famílias*. Acedido em <https://data.oecd.org/portugal.htm> - [profile-innovationandtechnology](https://data.oecd.org/portugal.htm)

O'Shaughnessy, N. (2012). The death and life of propaganda. *Journal Of Public Affairs* (14723891), 12(1), 29-38. doi:10.1002/pa.377.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey, United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

Pinho, J.B. (1999). A Internet como veículo de comunicação publicitária. *Revista Famecos*, 1(10), 86-93.

- Pinho, J.B. (1990). *Propaganda Institucional – Usos e funções da propaganda em relações públicas*. (5ªEd). São Paulo, Brasil: Summus Editorial.
- Pinto e Castro, J. (2002). *Comunicação de Marketing*. Lisboa, Portugal: Sílabo.
- Poordata. (2015). *Pequenas e médias empresas: total e por dimensão - Portugal*. Acedido em <http://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2927>
- Poordata. (2015). *Empresas: total e por dimensão - Portugal*. Acedido em <http://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2857>
- Rawes, E. A. (1968). A Short History of the Advertising Revolution. *Journal Of Advertising Research*, 8(4), 36-38.
- Santos, G. (2005). *Princípios da Publicidade*. Belo Horizonte, Brasil: Editora UFMG.
- Simões, C.F (2006). A publicity e a publicidade (para além da propaganda). *Revista Comunicação, Mídia e Consumo*, vol. (3), 179-200. doi: 10.18568/1983-7070.36179-200.
- Theodore, J.G. (s.d). The Delphi Method. *Futures Research Methodology*, 3, 10.

Tungate, M. (2013). *Adland - A global history of advertising*. (2ªEd.). Londres, Reino Unido: KoganPage.

Van Dijk, M. G. (1990). Delphi Questionnaires Versus Individual and Group Interviews. *Technological forecasting and social change*, 37, 294.

von Nordenflycht, A. (2011). Firm Size and Industry Structure Under Human Capital Intensity: Insights from the Evolution of the Global Advertising Industry. *Organization Science*, 22(1), 141-157. doi:10.1287/orsc.1090.0518.

Yousuf, I.M. (2007). The Delphi Technique. *University of Arid Agriculture, Rawalpindi, Pakistan*, 20, 84.

Wright, J., & Giovinazzo, R. (2000). Delphi – Uma ferramenta de apoio ao planeamento prospectivo. *Caderno de Pesquisas em Administração*, vol.1(12).

## ANEXOS

### Anexo I

#### Canvas Business Model

##### 1. Segmentos de clientes

###### Target

- Micro e pequenas e médias empresas que pretendam potenciar a sua presença online.
- Agência de grande dimensão, que possam ter interesse em adquirir a ferramenta de gestão de *Social Media*.

###### Segmentação

É fundamental para uma empresa perceber os segmentos que tem de trabalhar. Os clientes são a base de qualquer negócio, logo torna-se fulcral perceber em que mercados estão inseridos e quais as características e necessidades inerentes aos mesmos. (Osterwalder & Pigneur, 2013)

A segmentação da Andamos é B2C (Business-to-Business), tanto para a venda de serviços, como para a ferramenta de gestão de *Social Media*.

Contudo, como existem dois tipos de *target* com dimensões distintas, por conseguinte, serão feitas segmentações diferentes. As micro empresas e PME'S podem ser categorizadas como um mercado de massa, tendo em conta que ocupam uma grande quota nacional. As agências de grande dimensão, enquadram-se num segmento de mercado, com necessidades muito específicas.

A comunicação será efetuada de forma personalizada, para cada um dos segmentos, tendo como base estratégias focadas em notoriedade, conversão e fidelização.

##### 2. Proposta de valor

A proposta de valor único é a principal razão pela qual os clientes escolhem uma determinada empresa, pois teve em conta as características do seu segmento no desenvolvimento dos seus serviços ou produtos. (Osterwalder & Pigneur, 2013)

A Andamos vai ser criada com o objetivo de colmatar uma necessidade de mercado. A aposta nos meios digitais é cada vez mais evidente, no entanto, num país dominado por micro empresas e PME'S, torna-se complicado articular os baixos orçamentos das mesmas com os custos associados às agências de comunicação. Este é o foco principal da empresa e a sua proposta de valor único. Criar uma estrutura, ferramentas que permitam a obtenção de lucro com um negócio cujo o *target* não detém grandes orçamentos. Isto, juntamente com a aposta

na especialização e relação com o cliente serão os factores distintos da empresa e respetivos colaboradores.

### 3. Canais

Os canais de comunicação têm como principal propósito gerar *awareness*, dar a conhecer a proposta de valor de uma empresa, permitir a compra de produtos e/ou serviços e criar técnicas de fidelização de atuais clientes. (Osterwalder & Pigneur, 2013)

Vão existir dois tipos de canais utilizados pela Andamos. Aqueles que a marca optar por utilizar por auto recriação e a divulgação através dos seus parceiros e respetivas plataformas. Apesar de os meios de divulgação principais serem os trabalhados pela empresa é importante apostar numa relação estreita com os parceiros de forma a potenciar notoriedade através dos mesmos e gerar *linkbuilding* que é um dos elementos mais relevantes para o Google atribuir uma boa classificação a um site. Os canais utilizados serão os mais benéficos, com base em cada objetivo da comunicação, que neste caso serão a notoriedade, conversão e fidelização.

#### Quadro 4

##### Canais de comunicação

Objetivos/Eixos de comunicação	Canais
Notoriedade	Website Blog Facebook LinkedIn Youtube Google Adwords Sites de Parceiros
Conversão	Email Marketing Site Facebook Google Adwords Eventos Sistema de Afiliados Força de vendas
Fidelização	Email Marketing Facebook Apoio ao cliente

Fonte. Elaboração própria

#### **4. Relação com clientes**

Segundo Osterwalder e Pigneur, estipular e criar uma estratégia para a relação com o cliente, permite não só conhecer melhor o público-alvo, mas também dividi-lo por segmentos, possibilitando uma maior personalização das comunicações e melhor experiência para o consumidor. Reforçam que estas relações devem assentar na aquisição de clientes, fidelização e impulsionamento de vendas. (Osterwalder & Pigneur, 2013)

A estratégia de comunicação com os clientes será dividida em três fases: Gerar notoriedade para a marca, apostar em técnicas de angariação/conversão de clientes e por fim apostar na fidelização dos mesmos de forma a potenciar mais aquisições de serviços e recomendação.

Contudo, antes de detalhar a comunicação realizada em cada um destes eixos é importante referir alguns fatores que serão transversais aos mesmos. Estes são, o desenvolvimento do website/plataforma da Andamos em Wordpress, com todas as ferramentas que potenciem a boa performance e SEO, a criação de páginas no Facebook, LinkedIn e Youtube e respetivo planeamento de cadência de publicações e tom de comunicação.

##### **4.1 Notoriedade**

O objetivo da estratégia de notoriedade será gerar reconhecimento para a marca Andamos em Portugal e criar uma comunidade/relação com potenciais clientes. Nos primeiros 3 meses o foco principal será notoriedade. Posteriormente intercala-se a mesma com os restantes momentos da estratégia.

Tendo em conta que a empresa assenta em plataformas digitais, faz todo o sentido que a sua forma de comunicar passe pelo *online*. Para isso serão utilizadas diferentes ferramentas e plataformas digitais para potenciar a divulgação da Andamos.

##### **4.1.1 Redes Sociais**

Serão desenvolvidas rúbricas regulares nas redes sociais, mais especificamente no Facebook e LinkedIn. As temáticas das publicações serão sobre dados estatísticos, dicas e inovações acerca do mercado digital, distinções, prémios, testemunhos de clientes e informação relevante relacionada com os parceiros da Andamos. Para além disso terá informação sobre a empresa e o que nos distingue.

#### 4.1.2 Publicidade no Facebook

Através da utilização do criador e gestor de anúncios do Facebook será feita uma aposta na publicidade da página da Andamos. O melhor tipo de anúncios para esse efeito são os que promovem a página para angariação de fãs. Desta forma, não só se aumenta o número de *likes* da página, o que só por si gera mais reconhecimento, como se permite difundir rapidamente a marca na rede.

Todos os meses teremos permanentemente no ar uma campanha de angariação de novos fãs para a página. Numa fase inicial, devemos concentrar os recursos numa audiência mais específica e que de facto seja o mais próximo possível de um potencial cliente da **Andamos**.

**Desta forma teremos anúncios no ar para o seguinte target:**

- Amantes de temáticas relacionadas com digital;
- Áreas de mercado que, através de um *benchmark* feito anteriormente, revelaram que necessitam de melhorar a sua presença *online*;
- Clientes da base de dados da Andamos.

Para além da promoção da páginas, também se irá patrocinar publicações com alguma regularidade. A Promoção Paga de Publicações (*Boost Post*) é crucial de forma a garantirmos que todos os nossos fãs recebem o que lhes queremos transmitir, já que apenas 3% dos mesmos (em média) recebe organicamente cada *post* que fazemos. Desta forma, deveremos promover semanalmente a publicação que obteve um maior sucesso orgânico, com o objetivo de gerar reconhecimento para a marca, criar e manter uma comunidade ativa e gerar tráfego para o site.

Para este tipo de publicidade apostaremos em impactar o seguinte *target*:

- Amantes do digital;
- Áreas de mercado que, através de um *benchmark* feito anteriormente, revelaram que necessitam de melhorar a sua presença *online*;
- Clientes da base de dados da Andamos.



**Figura 18**

*Publicidade Facebook – Promoção da página*



Fonte. Elaboração própria

#### 4.1.3 Webinars

Os *webinars* são webconferências, ou seja, funcionam como aulas, mas online. Deste modo, a Andamos vai aproveitar esta ferramenta para partilhar conhecimento, gerando credibilidade e notoriedade.

Vamos difundir os nossos *webinars* através Youtube e LinkedIn e analisar a TC (Taxa de Chegada), que reflete a percentagem de seguidores que acedem ao *webinar* através das redes sociais em análise. A estratégia de medição passa pela criação de um *URL* personalizado para cada rede.

#### 4.1.4 Slideshare

O Slideshare é uma ferramenta de partilha e armazenamento de apresentações. Deste modo, a Andamos vai utilizar esta ferramenta com objetivo de disponibilizar para download apresentações/E-books com conteúdo relevante.

Serão colocadas no Facebook e LinkedIn as apresentações slideshare e depois analisar a TC (Taxa de Chegada), através da criação de um *URL* personalizado para cada rede.

#### 4.1.5 Google Adwords

A primeira etapa será efetuar uma pesquisa para perceber a frequência de pesquisas mensais e o custo por clique de determinadas palavras-chave. Os resultados mostram que existe procura para serviços na área do digital, logo a Andamos irá investir na publicidade em *Google Adwords*.

A estratégia a adotar será focada na criação de campanhas com *keywords* longas e específicas, que apesar de terem menos procura possuem taxas de conversão muito altas. Mesmo que poucas pessoas cliquem nos nossos anúncios, a alta probabilidade de as mesmas converterem, leva a crer que não existem desvantagens em ter campanhas de *Adwords* a decorrer.

As mesmas serão articuladas com outros tipos de divulgação, em diferentes plataformas digitais (Facebook, LinkedIn, entre outros), que podem aumentar, de forma substancial a exposição online da marca e dos seus serviços.

A publicidade será feita em sites parceiros (*Rede Display*) para gerar *brand awareness*.

#### **Exemplo dos elementos que farão parte da estrutura base da campanha:**

Campanha: Andamos em Sites Parceiros

Grupo de Anúncios: Notoriedade

Anúncios: notoriedade | display

Localização: Portugal

Orçamento: 150€ Máximo Diário: 7,5€ CPC: 0,60€

Calendarização: 20 dias– Todos os dias da semana

Extensões: Chamada

**Interesses:** redes sociais | marketing digital | criação de websites | email marketing | publicidade digital

#### 4.1.6 Blog e parcerias

A Andamos pretende comunicar eficazmente com os seus clientes. Desta forma, terá um blog com conteúdo relevante na área e desenvolverá parcerias com organizações que estejam relacionadas com o nosso setor de atividade.

Uma das nossas grandes parcerias será com a *E-Goi*, que em troca de divulgar e utilizar a sua plataforma irá promover a marca. Além disso, outra das nossas parcerias passa pela associação a empresas de estudos de mercado. A importância das parcerias, passa sobretudo por gerar tráfego para o nosso site, através de fontes e conteúdos relevantes (Linkbuilding).

## 4.2 Conversão

A segunda etapa da estratégia de comunicação da Andamos é apostar na conversão, ou seja na angariação de clientes. À semelhança do que será feito para gerar notoriedade, nesta fase também serão utilizadas plataformas digitais para o efeito.

### 4.2.1 Google Adwords

Será desenvolvida publicidade na Rede de Pesquisa, para promover os serviços da Agência de forma mais segmentada.

#### **Exemplo dos elementos que farão parte da estrutura base da campanha:**

Campanha: Andamos no Google

Grupo de Anúncios: Serviços

Anúncios: Criação de loja online | Gestão de Redes Sociais

Localização: Portugal

Orcamento: 200€ Máximo Diário: 10€ CPC: 0,60€

Calendarização: 20 dias– Todos os dias da semana

Extensões: Sitelinks de outros serviços e extensão de chamada.

Keyword: Ampla Modificada

#### **Exemplo para um grupo de Anúncios que terá como objetivos divulgar o serviço de redes sociais e respetivas palavras-chave:**

+gestão +redes +sociais | +tendências +gestão +redes +sociais | +publicidade +redes sociais |  
+melhorar +gestão +redes +sociais | +vender +redes +sociais

#### **Exemplo para um grupo de Anúncios que terá como objetivos divulgar o serviço de criação de lojas online e respetivas palavras-chave:**

+criação +loja +online | +melhorar +loja +online | +venda +loja +online | +criar +lojas  
+online

### 4.2.2 Redes Sociais

As rúbricas principais, na fase de conversão, serão essencialmente sobre os serviços que se pretende vender. Para dinamizar este género de rúbricas serão desenvolvidos passatempos, que gerem mais *engagement* e que possam a dar a conhecer a marca, de forma mais rápida, ao um potencial cliente.

#### Exemplo da mecânica de um passatempo que irá decorrer durante um mês:

- 1 - Aposta em email marketing para comunicar o passatempo a PME's com pouca presença online. O contacto das mesmas será adquirido via subscrições de formulário do site da Andamos e de contactos feitos através dos *accounts*;
- 2 - Os destinatários serão reencaminhados para uma *tab* do Passatempo no Facebook, através de um link que permite, que nos acessos mobile, os utilizadores sejam redireccionados para uma página web com o conteúdo da *tab*;
- 3 - O passatempo consiste no envio de um texto/vídeo onde, de uma forma criativa, será explicada a importância de uma estratégia digital para a empresa;
- 4 - No final do mês, serão submetidas a um júri composto por membros da Andamos;
- 5 - A PME vencedora irá receber uma estratégia digital elaborada pela Andamos, de forma gratuita;
- 6 - Será criado um *tab* no Facebook com a descrição do passatempo, prémios, vencedores e regulamento para consulta, no qual a empresa irá autorizar a partilha e divulgação dos textos/vídeos desenvolvidos pelas empresas que participaram.

#### Divulgação do site através do Facebook

Um mês após o lançamento da página e durante os 6 meses que se seguem, existirá uma campanha que gera tráfego para o site, de forma a que potenciais clientes o conheçam. Mesmo não estando ainda no momento em que precisam de adquirir os serviços, desperta-se o interesse, aposta-se na aquisição de contactos através da subscrição da newsletter e os potenciais clientes ficam já a conhecer o site para uma conversão futura.

Estas campanhas terão alvos e anúncios específicos mediante a página / segmento que se irá apresentar, sendo que para o arranque, o foco será na apresentação global do site a atuais fãs, atuais clientes (Base de dados de e-mails) e pessoas interessadas nos serviços divulgados.

Ao divulgar-se um serviço, o reencaminhamento será feito para a página do mesmo. Se o objetivo for a angariação de contactos, o utilizador será encaminhado para a zona de subscrição de *newsletter*. Esta mensagem será acompanhada por uma imagem (anúncio).

### 4.2.3 Publicidade no Facebook

Numa fase de conversão também se apostará numa estratégia de *retargeting*.

Todas as pessoas que visitarem o site, são na maioria, potenciais interessados nos serviços da Andamos. Desta forma, deve-se garantir a conversão com anúncios que impactem os visitantes no momento em que estes saem do site. Ao entrar no Facebook ser-lhes-á apresentado um anúncio a comunicar uma proposta de valor única para os que já estiveram a consultar os serviços. Numa etapa inicial, existirá um anúncio genérico para todos os visitantes (exemplo: qualquer pessoa que visite a Homepage), sendo que à medida que o número de visitantes de cada página for ganhando massa crítica, se poderá começar a segmentar as propostas de valor mediante os produtos visitados.

Os principais objetivos deste tipo de publicidade serão gerar tráfego para o site, angariar contactos, através de formulário de subscrição de *newsletter* e de pedido de informações no nosso site.

**Para este tipo de publicidade apostaremos em impactar o seguinte *target*:**

- Fãs da página Andamos;
- Subscritores da base de dados da Andamos;
- Marcas nacionais e respectivos fãs.

**Figura 19**

*Publicidade Facebook – Retargeting*



Fonte. Elaboração própria

#### **4.2.4 Email marketing**

Será desenvolvida uma *newsletter* com promoções de serviços e eventos. Uma vez que já existe uma comunidade criada e contactos angariados (na fase de notoriedade) nas redes sociais, e através de contactos comerciais (força de vendas), torna-se possível uma segmentação eficiente da comunicação.

Será criado um formulário no site, onde os utilizadores possam subscrever a *newsletter*, de forma a aumentar a base de dados da empresa.

A comunicação via *email* redirecciona para uma *landing page* com informação acerca dos serviços em questão. As comunicações de *e-mail marketing* serão enviadas para clientes e potenciais clientes numa cadência de 1 vez por mês. A plataforma utilizada para o envio de emails será o *Mailchimp* e o conteúdo das comunicações será *mobile responsive*.

#### **4.2.5 Técnicas de conversão no site**

Para além das redes sociais, *email* e publicidade também é importante garantir que o site terá as *features* necessárias para potenciar a conversão. Por conseguinte, terá um número de telefone clicável para incentivar contacto quando o site é visualizado em *mobile*, *landing pages* para comunicações pontuais, subscrições de *newsletter* ou pedidos de informação e *Call to action* na *Homepage* e noutras zonas para reforçar as áreas mais importantes como a página de serviços.

### **4.3 Fidelização**

Por fim e mesmo mantendo em funcionamento as estratégias de notoriedade e conversão, começará a trabalhar-se também na fidelização de atuais clientes, contribuindo para a sua lealdade e capacidade de recomendar a Andamos.

#### **4.3.1 Redes sociais**

Por fim, as rúbricas direccionadas a atuais clientes serão essencialmente sobre novidades acerca da empresa (vídeos, notícias, distinções, etc), promoções ou novidades exclusivas, dados estatísticos relevantes e dicas sobre a área digital. Serão também criados passatempos únicos para clientes.

### Exemplo da mecânica de um passatempo que irá decorrer durante um mês:

Tendo em conta que o mote da empresa é andar lado a lado com as marcas, a Andamos fará uma analogia com a pegada ecológica;

- 1- As empresas que já trabalharam com a empresa, irão publicar algumas medidas criativas no *Facebook* que tenham feito para diminuir a pegada ambiental;
- 2- Será constituído um júri com membros da Andamos, tal como outros representantes de organizações ambientais, para decidir qual a medida apresentada que é mais criativa;
- 3- Será criado um *tab* no *Facebook* com a descrição do passatempo, prémios, vencedores e regulamento para consulta. O mesmo será anunciado nas comunicações feitas no *LinkedIn* e *Facebook*, com um link que permite, que nos acessos *mobile*, os utilizadores sejam redirecionados para uma página *web* com o conteúdo da *tab*.

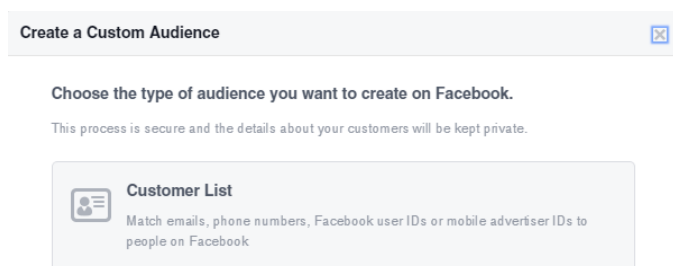
#### 4.3.2 Publicidade no Facebook

Como estratégia de fidelização irá desenvolver-se publicidade no âmbito da reconversão de clientes. Utilizando a base de dados de clientes da Andamos, serão criadas campanhas no *Facebook*, com propostas de valor únicas para os mesmos. As mesmas poderão ir desde ofertas e promoções exclusivas, a facilidades nas condições de pagamento, etc. Para estas campanhas será necessário a criação de uma *landing page* personalizada para os clientes Andamos com a oferta exclusiva e com todas as indicações necessárias para poderem usufruir da mesma.

Este tipo de ação é facilmente reforçada e complementada com o envio de uma *mailing* com a mesma comunicação.

### Figura 20

*Publicidade Facebook – Públicos personalizados*



Fonte. Elaboração própria

O *budget* das campanhas vai alternar entre as mesmas com o evoluir da estratégia definida (inicialmente prioridade em notoriedade e, com o tempo, vai passando para conversão em vendas, passando por períodos em que irão decorrer em simultâneo).

Outro factor que influenciará o orçamento serão publicações pontuais e passatempos com alta relevância que precisarão de ser publicitados de forma personalizada.

O objetivo deste tipo de publicidade será manter atuais clientes interessados e apostar na recomendação através de campanhas de indicação.

**Para este tipo de publicidade apostaremos em impactar o seguinte *target*:**

- Fãs da página Andamos;
- Atuais clientes;
- Parceiros.

**Figura 21**

*Publicidade Facebook – Audiência*



Fonte. Elaboração própria

**Figura 22**

*Publicidade Facebook – Fidelização*



Fonte. Elaboração própria



#### 4.3.3 Email marketing

Desenvolvimento de uma *newsletter* com comunicações exclusivas para clientes, com envio de propostas de valor único, adaptadas ao perfil de cada cliente. Aposto nas campanhas de *member get member*, em que os atuais clientes têm direito a vantagens se recomendarem o serviço da empresa a outras pessoas.

O objetivo destas comunicações passa por enviar informação exclusiva e revelante. Desta forma, reforçam-se as vantagens de serem clientes Andamos, potenciando assim a fidelização e recompra de outros serviços da nossa agência.

#### 4.3.4 Métricas e análise

Por fim e de forma a acompanhar o desenvolvimento da estratégia implementada e ter oportunidade de a aprimorar ao longo do tempo, será dada grande importância à monitorização de dados estatísticos.

No site as métricas mais relevantes a analisar serão o tempo no site, a *bounce rate*, o tempo por página, a página de saída, os visitantes únicos, a submissão de formulários e os *call to action*.

Nas redes sociais serão a taxa de aplauso, de conversão, de amplificação, de seguidores e de chegada.

Nas campanhas de email marketing as mais relevantes serão a taxa de abertura a *bounce rate*, os *links* clicados, os contactos e a quantidade de pessoas que querem ser removidas da base de dados.

Por fim na publicidade online, será atribuída mais relevância aos cliques, às impressões, à taxa de conversão, ao custo por clique, índice de qualidade e posição do anúncio.

### 5. Fontes de receita

As fontes de receita representam o dinheiro que uma empresa gera, tendo em conta a dinâmica dos custos terem de ser subtraídos às receitas, para originar o valor de lucro. (Osterwalder & Pigneur, 2013)

A Andamos vai gerar receita de duas formas, totalmente independentes que não interferem com a viabilidade uma da outra:

**Principal:** Serviços da agência

**Secundária:** Plataforma de gestão de *social media*

Para a elaboração da tabela abaixo, utilizou-se como referência o Modelo FINICIA do IAPMEI, que pode ser consultado detalhadamente no Anexo III.

#### Quadro 5

##### *Receitas Andamos*

Receitas	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Serviços	53,400€	97,300€	128,900€	160,550€	168,350€	176,529€
Plataforma	67,200€	144,000€	192,000€	240,000€	288,000€	316,800€
Total	120,600€	241,300€	320,900€	400,550€	456,350€	493,329€

Fonte. Elaboração própria, com base no modelo FINICIA

Verificou-se que existe uma tendência no aumento das receitas ao longo do período definido. Contudo, como poderá ser observado no plano financeiro detalhado no anexo III, com base nas receitas e custos, verifica-se que só a partir de 2018 é que a empresa começará a fazer lucro efetivo, tornando-se economicamente sustentável e viável.

## 6. Recursos-chave

Recursos-chave são todos os ativos essenciais que permitem proporcionar os serviços e/ou produtos solicitados de forma eficiente e segmentada. (Osterwalder & Pigneur, 2013)

Todos os recursos humanos, físicos, financeiros e intelectuais são fulcrais para o sucesso da Andamos. Todavia, para sustentar a proposta de valor da empresa e distingui-la da concorrência, existem três recursos-chave que fazem toda a diferença. Destacam-se assim a capacidade de fornecer serviços sem ter de suportar uma estrutura física, a plataforma que irá facilitar todo o processo de gestão e implementação de projetos, entre *freelancer*, cliente e agência e o produto *premium* de Gestão de *Social Media*.

## 7. Atividades-chave

Para Osterwalder e Pigneur as atividades chave de um empresa dependem sempre do modelo de negócio da mesma e tal como os restantes elementos do *Business Model Canvas* são

essenciais para a sua operacionalização. Por conseguinte, os autores optam por categorizá-las como Produção, Solução de problemas e Plataformas. (Osterwalder & Pigneur, 2013, p.38)

Na Andamos, as atividades principais inserem-se na categoria de solução de problemas, devido aos serviços digitais fornecidos e plataformas, pela criação de um site que detém opções que facilitam o relacionamento entre profissional, agência e cliente e pelo desenvolvimento e venda da ferramenta de *Social Media*.

As principais atividades da empresa estão divididas em dois eixos. No primeiro estão incluídos todos os serviços digitais para micro e PME'S (criação de websites, gestão de redes sociais, publicidade digital, etc), implementados e gerido pela equipa da Andamos e a sua rede de *freelancers*. No segundo, o foco é a venda de um produto *premium* de gestão de *Social Media*, para agências de grande dimensão, tanto a nível nacional como internacional.

## 8. Parcerias

“Companies create alliances to optimize their business models, reduce risk, or acquire resources.” (Osterwalder & Pigneur, 2013, p.38)

Com o intuito de possibilitar uma capacidade de resposta alargada, especialmente em relação a serviços que Andamos não fornece, mas que facilmente se articulam com a oferta digital da empresa, serão efetuadas parcerias estratégicas para colmatar essas lacunas. Os principais parceiros serão empresas de *email marketing* (como por exemplo a E-Goi), para que se possa disponibilizar aos clientes a utilização de plataformas especializadas e referenciadas no mercado e empresas de eventos e multimédia que possam atuar quando um projeto solicitado envolva essas componentes. Para além disso, existirá uma relação estreita com agências de meios (como por exemplo, a Mindshare), que possam gerir os contactos e implementar publicidade em meios, nos quais a Andamos não trabalha frequentemente. Neste caso o melhor exemplo será a publicidade televisiva. Por fim, um dos elementos fundamentais da empresa no âmbito de parcerias estratégicas serão os afiliados. Este sistema irá permitir que, em troca de uma comissão, qualquer pessoa que indique um cliente que adjudique um trabalho receba uma comissão percentual de 10%. O site terá uma área onde o afiliado preenche os seus dados, indica clientes e poderá acompanhar todo o processo de conclusão de negócios com o mesmo.

## 9. Estrutura de custos

Refere-se a toda a estrutura de custos inerente ao modelo de negócio. (Osterwalder & Pigneur, 2013)

Com o financiamento bancário, será possível a Andamos subsistir nos primeiros 6 meses, cobrindo todos os custos inerentes a esse período e trabalhando no sentido de divulgar a marca e angariar clientes.

Todavia, independentemente deste primeiro período foi desenvolvido no plano financeiro, toda a estrutura de custos, entre o ano de 2017 e 2022, de forma a que juntamente com as receitas, se conseguisse perceber qual o lucro da empresa e a sua viabilidade. Verificou-se que com os custos previstos, a Andamos começaria a gerar lucro no segundo ano de atividade.

Para a elaboração da tabela abaixo, utilizou-se como referência o Modelo FINICIA do IAPMEI que pode ser consultado no Anexo III.

### Quadro 6

#### *Custos Andamos*

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Honorários</b>	29.780,00€	47.435,00€	76.350,00€	85.810,00€	86.540,00€	89.136,20€
<b>Publicidade</b>	2 400€	2 472€	2 546,16€	2 622,54€	2 701,22€	2 782,26€
<b>Deslocações/ Estadias</b>	6.000,00€	6.180,00€	6.365,40€	6.556,36€	6.753,05€	6.955,64€
<b>Contencioso e notariado</b>	1.200,00€	1.236,00€	1.273,08€	1.311,27€	1.350,61€	1.391,13€

Fonte. Elaboração própria, com base no modelo FINICIA

## Anexo II

### 1. Método Delphi – Resultados do questionário

#### 1.1. Análise quantitativa

#### Secção I – Importância dos serviços digitais para empresas (Micro e PME'S)

##### *Escala de Likert*

Nesta secção foram realizadas duas questões, que tinham como objetivo perceber a importância dos serviços digitais.

#### 1ª Pergunta:

É ou seria importante para a sua empresa, delinear e implementar uma estratégia no âmbito digital?

#### Quadro 7

*Resultados da análise da 1ª questão, da 1ª secção do questionário*

Pergunta 1				
Quartis	Q <sub>1/4</sub>	Q <sub>2/4</sub>	Q <sub>3/4</sub>	Q <sub>4/4</sub>
	0 - 1,25	1,25 - 2,50	2,50 - 3,75	3,75 - 5
Nº respostas	0	1	0	13
Percentagem	0	7%	0	93%
Média	4,35			
Mediana	5			

Fonte. Elaboração própria, com base nas respostas fornecidas no questionário

#### 2ª Pergunta:

Considera importante ter um gestor de topo, com conhecimentos nesta área?

#### Quadro 8

*Resultados da análise da 2ª questão, da 1ª secção do questionário*

Pergunta 2				
Quartis	Q <sub>1/4</sub>	Q <sub>2/4</sub>	Q <sub>3/4</sub>	Q <sub>4/4</sub>
	0 - 1,25	1,25 - 2,50	2,50 - 3,75	3,75 - 5
Nº respostas	0	0	1	13
Percentagem	0	0	7%	93%
Média	4,28			
Mediana	4			

Fonte. Elaboração própria, com base nas respostas fornecidas no questionário

Segundo as métricas existe um consenso claro, na primeira secção do questionário, uma vez que a média de respostas foi de 4,35 na primeira questão e de 4,28 na segunda. O valor da mediana foi 5 e 4 e mais de 90% das respostas se encontravam no 4º quartil. A restante percentagem dos especialistas colocaram a sua resposta no 2º quartil na primeira pergunta e no 3º na segunda. 93% dos especialistas consideraram que seria importante para a sua empresa, delinear e implementar uma estratégia no âmbito digital e que é importante ter um gestor de topo com conhecimentos nesta área.

## Secção II – Impacto do digital no retorno de investimento

### *Escala de Likert*

Nesta secção foram realizadas três questões que tinham, como objetivo, perceber o impacto da aposta no digital no retorno do investimento.

### **1ª Pergunta:**

Acredita que uma presença online bem trabalhada pode potenciar as suas vendas?

### **Quadro 9**

*Resultados da análise da 1ª questão, da 2ª secção do questionário*

Pergunta 1				
Quartis	Q <sub>1/4</sub>	Q <sub>2/4</sub>	Q <sub>3/4</sub>	Q <sub>4/4</sub>
	0 - 1,25	1,25 - 2,50	2,50 - 3,75	3,75 – 5
Nº respostas	0		1	13
Percentagem	0		7%	93%
Média	4,28			
Mediana	4			

Fonte. Elaboração própria, com base nas respostas fornecidas no questionário

## 2ª Pergunta:

Considera que o investimento digital pode ajudá-lo a fidelizar clientes?

### Quadro 10

*Resultados da análise da 2ª questão, da 2ª secção do questionário*

Pergunta 2				
Quartis	Q <sub>1/4</sub>	Q <sub>2/4</sub>	Q <sub>3/4</sub>	Q <sub>4/4</sub>
	0 - 1,25	1,25 - 2,50	2,50 - 3,75	3,75 - 5
Nº respostas	1	0	1	12
Percentagem	7%	0	7%	86%
Média	3,85			
Mediana	4			

Fonte. Elaboração própria, com base nas respostas fornecidas no questionário

## 3ª Pergunta:

Para a sua empresa, uma presença nas redes sociais pode ser essencial para gerar notoriedade para a sua marca?

### Quadro 11

*Resultados da análise da 3ª questão, da 2ª secção do questionário*

Pergunta 3				
Quartis	Q <sub>1/4</sub>	Q <sub>2/4</sub>	Q <sub>3/4</sub>	Q <sub>4/4</sub>
	0 - 1,25	1,25 - 2,50	2,50 - 3,75	3,75 - 5
Nº respostas	0	2	2	10
Percentagem	0	14%	14%	72%
Média	4			
Mediana	4			

Fonte. Elaboração própria, com base nas respostas fornecidas no questionário

### Média das 3 questões:

$$13+12+10/3 = 11,6 \times 100/14 = 83\%$$

Nesta segunda secção, volta a verificar-se um consenso explícito, sendo que a média de respostas foi de 4,28 na primeira questão, 3,85 na segunda e 4 na terceira. O valor da mediana foi sempre 4 e apesar de se verificar uma maior diversidade nas respostas, a maioria continuou na constar no 4º quartil. Na primeira questão, 93% dos especialistas colocaram a sua resposta no 4º quartil e os outros 7% no 3º. Na segunda pergunta, 86% encontram-se no 4º

quartil, 7% no 1º e os restantes 7% no 3º. Por fim, na última questão, 72% encontram-se no 4º quartil, 14% no 2º e 14% no 3º. Por conseguinte e com base na média das três questões, 83% dos especialistas consideraram que acreditam que uma presença online bem trabalhada pode potenciar as suas vendas, que o investimento digital pode ajudá-lo a fidelizar clientes e que uma presença nas redes sociais pode ser essencial para gerar notoriedade para a sua marca.

### **Secção III – Diagnóstico da utilização digital em empresas**

#### *Escolha múltipla*

Ao contrário das primeiras duas secções do questionário, as questões que se seguem, mesmo permitindo efetuar uma análise quantitativa, não tinham como objetivo atingir consenso, mas sim recolher informação que pudesse ser útil para a elaboração do projeto Andamos.

Nesta fase do questionário foi possível perceber quem tem sido responsável pelo marketing Digital destas empresas, se quem o faz são pessoas especialistas, quais as plataformas que mais utilizam e se a sua concorrência tem uma forte presença digital.

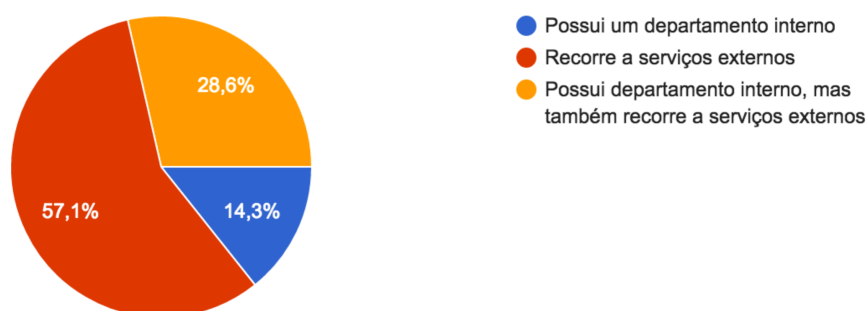
Como se pode verificar nos gráficos que se seguem, a maioria das empresas onde os especialistas questionados estão inseridos, recorre a serviços externos no âmbito digital e fornecidos por especialistas nas áreas. A plataforma digital que consideram mais importante é o website, seguido do Facebook e a resposta à forte presença digital da concorrência divide-se entre o “Sim” (35,7%) e o “Não” (35,7%).

#### **1ª Pergunta:**

A sua empresa possui um departamento interno de marketing, ou recorre a serviços externos?

**Figura 23**

*Resultados da análise da 1ª questão, da 3ª secção do questionário*



Fonte. Elaboração própria, com base nas respostas fornecidas no questionário

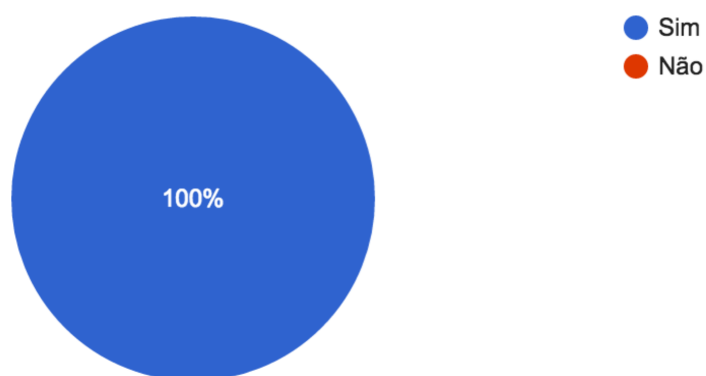


## 2ª Pergunta:

O departamento de marketing com que trabalha (interno ou externo) tem colaboradores focados em estratégias no âmbito digital?

**Figura 24**

*Resultados da análise da 2ª questão, da 3ª secção do questionário*



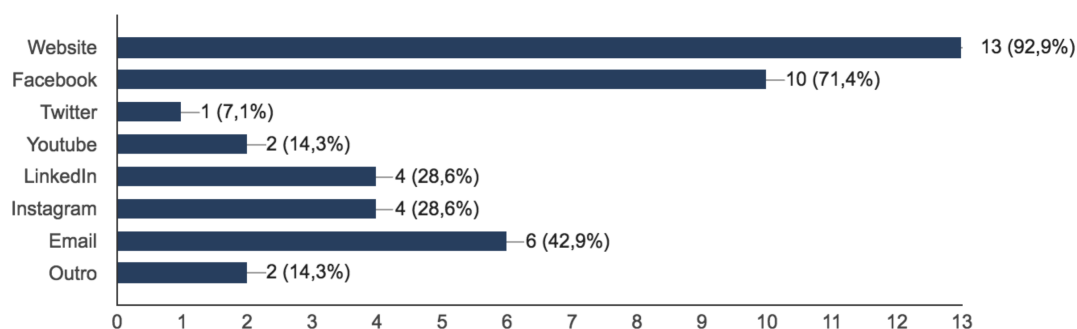
Fonte. Elaboração própria, com base nas respostas fornecidas no questionário

## 3ª Pergunta:

Quais as plataformas que considera mais importantes para uma presença digital eficiente?

**Figura 25**

*Resultados da análise da 3ª questão, da 3ª secção do questionário*



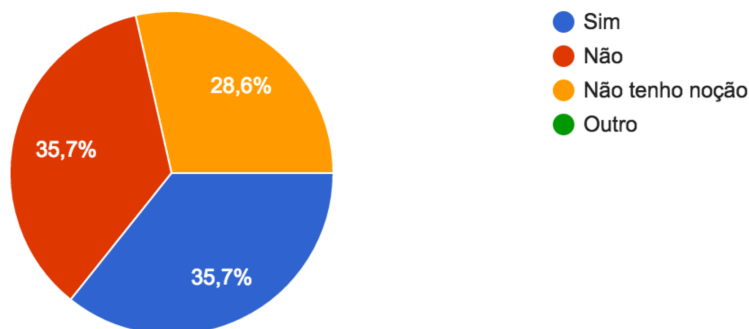
Fonte. Elaboração própria, com base nas respostas fornecidas no questionário

#### 4ª Pergunta:

A sua concorrência tem uma forte presença digital?

**Figura 26**

*Resultados da análise da 4ª questão, da 3ª secção do questionário*



Fonte. Elaboração própria, com base nas respostas fornecidas no questionário

### 1.3. Análise qualitativa

#### Secção IV – Levantamento de necessidades

Como as restantes secções do questionário são compostas por questões abertas, foram inseridas numa componente qualitativa. O objetivo é dar margem para os especialistas também partilharem algum do seu *feedback*, de forma opcional.

Os resultados que se seguem representam as questões colocadas e respetivas respostas:

#### 1ª Pergunta:

A sua empresa tem algum tipo de presença digital? Em que plataformas?

Sendo uma questão aberta, os entrevistados poderiam escrever o que pretendessem, logo escolher mais do que uma plataforma na sua resposta. 13 optaram por responder e os resultados revelas que utilizam:

**Website:** 10 pessoas

**Facebook:** 9 pessoas

**Instagram:** 5 pessoas

**Pinterest:** 1 pessoa

**Youtube:** 3 pessoas

**LinkedIn:** 1 pessoa

**Email:** 3 pessoas

**Blog:** 1 pessoa

**Redes Sociais:** 1 pessoa

## **2ª Pergunta:**

Quais os maiores entraves ao desenvolvimento digital na sua organização? Porquê?

Nesta questão foram apuradas 9 respostas que caracterizaram como os maiores entraves a necessidade de conteúdos de clientes, orçamento, recursos humanos, necessidade diária de criação de conteúdos, garantir que os *emails* são rececionados, especificidades do produto e conseguir determinar os canais de angariação adequados.

## Anexo III


### 1. Modelo Financeiro FINICIA

#### Pressupostos Gerais

Com base nos pressupostos gerais, conclui-se que o início da atividade da Andamos será em 2017 e que os prazos de pagamento e recebimento serão efetuados a 30 dias. O modelo financeiro da empresa terá em conta a taxas dos impostos em vigor.

#### Quadro 12

##### Pressupostos Gerais



**Empresa:** Andamos

---

**Pressupostos Gerais**

*Valide os pressupostos aqui indicados e ajuste-os de acordo com o seu projecto*

Unidade monetária	Euros	
1º Ano actividade	2017	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15	0,5
Taxa de IVA - Vendas	23%	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%	
Taxa de IVA - CMVMC	23%	
Taxa de IVA - FSE	23%	
Taxa de IVA - Investimento	23%	
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	20,30%	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	9,30%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%	
Taxa média de IRS	15,00%	
Taxa de IRC	25,00%	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,70%	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	5,60%	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	6,60%	
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	1,60%	NOTA: Quando não se aplica <i>Beta</i> , colocar: - O prémio de risco ( $p^*$ ) adequado ao projecto - Beta = 100% ==> $R(Tx \text{ actualização}) = Rf + p^*$
Prémio de risco de mercado - $(Rm - Rf)^*$ ou $p^*$	10,00%	
Beta empresas equivalentes	100,00%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,05	

\* Rendimento esperado de mercado

**Métodos de avaliação considerados:**

**Free Cash Flow to Firm**

Em linhas gerais, o método dos fluxos de caixa descontados consiste em estimar-se os fluxos de caixa futuros da empresa e trazê-los a valor presente por uma determinada taxa de desconto (WACC). Em outras palavras, o valor de uma empresa pode ser expresso como o valor presente do fluxo FCFF (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês Free Cash Flow to Firm).

**Free Cash Flow to Equity**

No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE – do inglês Free Cashflow to Equity), o objetivo é avaliar directamente o património líquido da empresa.

Fonte. Modelo FINICIA, 2016

## Vendas e Prestação de Serviços

Neste quadro, estão contemplados os valores referentes à vendas de serviços e à plataforma entre o período de 2017 a 2022, com uma taxa de variação dos preços a 3%, gerando no primeiro ano um total de volume de negócios + IVA de 148.338€.

Na definição de serviços, foram discriminados os mais importantes e atribuíram-se valores aos mesmos, incluindo os restantes na área de outros serviços com respetivo valor.

### Quadro 13

#### *Serviços Andamos*

	Serviços	2017	2018	2019	2020	2021
Receitas	Criação de site	9 000,00€	22 500,00€	22 500,00€	33 750,00€	33 750,00€
	<b>Clientes</b>	12	30	30	45	45
	Gestão de Redes Sociais	18 000,00€	30 000,00€	48 000,00€	60 000,00€	60 000,00€
	<b>Clientes</b>	3	5	8	10	10
	SEO	2 000,00€	3 500,00€	5 000,00€	6 000,00€	7 000,00€
	<b>Clientes</b>					
	Publicidade digital	4 800,00€	9 600,00€	14 400,00€	16 800,00€	16 800,00€
	<b>Clientes</b>	4	8	12	14	14
	Email Marketing	9 600,00€	19 200,00€	24 000,00€	24 000,00€	28 800,00€
	<b>Clientes</b>	10	20	25	25	30
	Outros	10 000,00€	12 500,00€	15 000,00€	20 000,00€	22 000,00€
	<b>Total</b>	53 400,00€	97 300,00€	128 900,00€	160 550,00€	168 350,00€

Fonte. Elaborado por conta própria, com base no modelo financeiro FINICIA

A previsão de valores relativamente à receita de cada serviço foi feita tendo em conta os valores de mercado praticados para o *target* em questão e com base no número de clientes previstos angariar ao longo de cada ano. Foi aplicado o mesmo método à venda da plataforma de gestão de *Social Media*. No entanto, convém reforçar que os valores praticados são apenas precisões que podem variar de acordo com as necessidades de cada cliente.

## Quadro 14


### Plataforma Andamos

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Receitas</b>	67 200,00€	144 000,00€	192 000,00€	240 000,00€	288 000,00€
<b>Clientes</b>	7	15	20	25	30

Fonte. Elaborado por conta própria, com base no modelo financeiro FINICIA

## Quadro 15

### Vendas e Prestações de Serviços



IAPMEI

Parcerias para o Crescimento

Empresa:

Andamos

Euros

Vendas + Prestações de Serviços

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Taxa de variação dos preços		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL						
Serviços Base	53 400	97 300	128 900	160 550	168 350	176 529
Taxa de crescimento		82,21%	32,48%	24,55%	4,86%	4,86%
Plataforma	67 200	144 000	192 000	240 000	288 000	316 800
Taxa de crescimento		114,29%	33,33%	25,00%	20,00%	10,00%
Serviço C		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço D		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
TOTAL	120 600	241 300	320 900	400 550	456 350	493 329

TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL						
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES						
TOTAL VENDAS						
IVA VENDAS	23%	0	0	0	0	0

TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL						
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES						
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS						
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	23%	27 738	55 499	73 807	92 127	104 961
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS						
IVA						
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA						
Perdas por imparidade						

Fonte. Modelo FINICIA, 2016


## Fornecimento e Serviços Externos

Tendo em conta que não existem custos com uma estrutura física e que o pedido de financiamento já contempla o valor necessário para a abertura da empresa, publicidade e manutenção da mesma durante os primeiros 6 meses, no quadro abaixo estão contemplados os

valores fixos associados aos custos com a prestação de serviços. Neste caso são os honorários, publicidade, deslocações, estadias, contencioso e notariado.

## Quadro 16

### Fornecimento e Serviços Externos



IAPMEI

Plano para o Crescimento

Empresa:

Andamos

Euros

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

Nº Meses				2017	2018	2019	2020	2021	2022
Taxa de crescimento				12	12	12	12	12	12
					3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2017	2020	2021	2022		
Subcontratos	23%	100%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%	100%								
Publicidade e propaganda	23%	100%		200,00	2 400,00	2 472,00	2 546,16	2 622,54	2 701,22	2 782,26
Vigilância e segurança	23%	100%								
Honorários	23%	100%			29 780,00	47 435,00	76 350,00	85 810,00	86 540,00	89 136,20
Comissões	23%	100%								
Conservação e reparação	23%	100%								
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	100%								
Livros e documentação técnica	23%	100%								
Material de escritório	23%	100%								
Artigos para oferta	23%	100%								
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	100%								
Combustíveis	23%	100%								
Água	6%	100%								
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23%	100%		500,00	6 000,00	6 180,00	6 365,40	6 556,36	6 753,05	6 955,64
Transportes de pessoal	23%	100%								
Transportes de mercadorias	23%	100%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%								
Comunicação	23%	100%								
Seguros	23%	100%								
Royalties	23%	100%								
Contencioso e notariado	23%	100%		100,00	1 200,00	1 236,00	1 273,08	1 311,27	1 350,61	1 391,13
Despesas de representação	23%	100%								
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%								
Outros serviços	23%	100%								
TOTAL FSE					39 380,00	57 323,00	86 534,64	96 300,18	97 344,88	100 265,23
FSE - Custos Fixos					39 380,00	57 323,00	86 534,64	96 300,18	97 344,88	100 265,23
FSE - Custos Fixos					39 380,00	57 323,00	86 534,64	96 300,18	97 344,88	100 265,23
FSE - Custos Variáveis										
TOTAL FSE					39 380,00	57 323,00	86 534,64	96 300,18	97 344,88	100 265,23
IVA					7 401,40	11 478,61	18 146,12	20 339,49	20 525,48	21 141,25
FSE + IVA					46 781,40	68 801,61	104 680,76	116 639,66	117 870,37	121 406,48

Fonte. Modelo FINICIA, 2016

## Gastos com o Pessoal

Os encargos referentes aos recursos humanos da Andamos, são discriminados no quadro abaixo. Incluem 3 membros da direção, com vencimentos de 600€ líquidos e dois operacionais, sendo que o programador usufrui de 1300€ e o designer 1100€

Os membro da direção, como responsáveis do projeto, optaram por usufruir , nos primeiros anos, de um vencimento mais baixo, de forma a tornar o negócio mais viável e a previsão o mais conservadora possível. No entanto, o intuito é analisar as contas numa base trimestral, para perceber se existe abertura para um aumento da remuneração dos mesmos. Outro cenário que pode alterar o valor das remunerações definidas, será a possível aprovação da candidatura ao programa Portugal 2020. Todos os vencimentos sofrem um incremento de 3% por ano.

## Quadro 17

### Gastos com o pessoal



**Empresa:** Andamos  
Euros

#### Gastos com o Pessoal

Nº Meses	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)	14	14	14	14	14	14
		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

Quadro de Pessoal	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direcção	3	3	3	3	3	3
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing	2	2	2	2	2	2
Produção / Operacional						
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

Remuneração base mensal	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direcção	600	618	637	656	675	696
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing	1 200	1 236	1 273	1 311	1 351	1 391
Produção / Operacional						
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direcção	25 200	25 956	26 735	27 537	28 363	29 214
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing	33 600	34 608	35 646	36 716	37 817	38 952
Produção / Operacional						
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
<b>TOTAL</b>	<b>58 800</b>	<b>60 564</b>	<b>62 381</b>	<b>64 252</b>	<b>66 180</b>	<b>68 166</b>

Outros Gastos	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Segurança Social						
Órgãos Sociais	20,30%	5 116	5 269	5 427	5 590	5 930
Pessoal	23,75%	7 980	8 219	8 466	8 720	9 251
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	588	606	624	643	682
Subsídio Alimentação	130,46	7 175	7 391	7 612	7 841	8 318
Comissões & Prémios						
Órgãos Sociais						
Pessoal						
Formação						
Outros custos com pessoal						
<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>	<b>20 859</b>	<b>21 485</b>	<b>22 129</b>	<b>22 793</b>	<b>23 477</b>	<b>24 181</b>
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>79 659</b>	<b>82 049</b>	<b>84 510</b>	<b>87 046</b>	<b>89 657</b>	<b>92 347</b>

QUADRO RESUMO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Remunerações						
Órgãos Sociais	25 200	25 956	26 735	27 537	28 363	29 214
Pessoal	33 600	34 608	35 646	36 716	37 817	38 952
Encargos sobre remunerações	13 096	13 488	13 893	14 310	14 739	15 181
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	588	606	624	643	662	682
Gastos de acção social	7 175	7 391	7 612	7 841	8 076	8 318
Outros gastos com pessoal						
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>79 659</b>	<b>82 049</b>	<b>84 510</b>	<b>87 046</b>	<b>89 657</b>	<b>92 347</b>

Retenções Colaboradores	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	9,30%	2 344	2 414	2 486	2 561	2 717
Outro Pessoal	11,00%	3 696	3 807	3 921	4 039	4 285
Retenção IRS Colaborador	15,00%	8 820	9 085	9 357	9 638	10 225
<b>TOTAL Retenções</b>	<b>14 860</b>	<b>15 305</b>	<b>15 765</b>	<b>16 238</b>	<b>16 725</b>	<b>17 226</b>

Fonte. Modelo FINICIA, 2016




## Fundo de Maneio

Para ter uma margem de segurança é definido um fundo de maneio que permita contemplar gastos pontuais e que não estavam previstos. No caso da Andamos, o quadro abaixo detalha os valores definidos para estas situações.

### Quadro 18

#### *Investimento em Fundo de Maneio Necessário*



IAPMEI

Parcerias para o Crescimento

Empresa:

Andamos

Euros

Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	500	500	500	500	500	500
Clientes	12 362	24 733	32 892	41 056	46 776	50 566
Inventários						
Estado						
*						
TOTAL	12 862	25 233	33 392	41 556	47 276	51 066
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	3 898	5 733	8 723	9 720	9 823	10 117
Estado	7 414	13 405	16 387	20 492	23 731	25 782
*						
TOTAL	11 312	19 138	25 110	30 212	33 553	35 899
Fundo Maneio Necessário	1 549	6 095	8 282	11 344	13 723	15 167
Investimento em Fundo de Maneio	1 549	4 546	2 187	3 062	2 379	1 445
* A considerar caso seja necessário						
ESTADO	7 414	13 405	16 387	20 492	23 731	25 782
SS	1 594,60	1 642,44	1 691,71	1 742,46	1 794,74	1 848,59
IRS	735,00	757,05	779,76	803,16	827,25	852,07
IVA	5 084,15	11 005,10	13 915,22	17 946,75	21 108,75	23 081,10

Fonte. Modelo FINICIA, 2016

## Investimento

Na componente do Investimento será contemplado, somente o desenvolvimento da ferramenta de Gestão de *Social Media*. Este investimento também estará dependente da aceitação da candidatura ao programa Portugal 2020.

## Quadro 19

### Investimento

**Empresa:** Andamos  
Euros



#### Investimento

Investimento por ano	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico						
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo						
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>						
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	25 000					
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
<b>Total Activos Intangíveis</b>	25 000					
<b>Total Investimento</b>	25 000					

<b>IVA</b>	23%					
------------	-----	--	--	--	--	--

Valores Acumulados	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico						
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo						
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>						
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Programas de computador						
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
<b>Total Activos Intangíveis</b>	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
<b>Total</b>	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000

<b>Taxas de Depreciações e amortizações</b>	
<b>Propriedades de investimento</b>	

Edifícios e Outras construções	2,00%
Outras propriedades de investimento	10,00%
<b>Activos fixos tangíveis</b>	
Edifícios e Outras Construções	2,00%
Equipamento Básico	20,00%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	25,00%
Equipamentos biológicos	25,00%
Outros activos fixos tangíveis	25,00%
<b>Activos Intangíveis</b>	
Projectos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	33,333%
Outros activos intangíveis	33,333%

\* nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considerando 33,333%

Depreciações e amortizações	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Total Depreciações &amp; Amortizações</b>	8 333	8 333	8 333			

Depreciações & Amortizações acumuladas	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
8 333	16 667	25 000	25 000	25 000	25 000	
<b>Activos Intangíveis</b>						
<b>TOTAL</b>	8 333	16 667	25 000	25 000	25 000	25 000

Valores Balanço	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
16 667	8 333					
<b>Activos Intangíveis</b>						
<b>TOTAL</b>	16 667	8 333				

Fonte. Modelo FINICIA, 2016

## Financiamento

As fonte de financiamento para o projeto Andamos foi um empréstimo ao banco de 65.000€ no fim do ano de 2016, de forma a permitir o investimento na ferramenta de gestão de *social media* e na sobrevivência da empresa nos primeiros 6 meses, período onde se apostará numa força comercial grande para aquisição de clientes.

### Quadro 20

#### Financiamento



Empresa: **Andamos**  
Euros

#### Financiamento

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Investimento	26 549	4 546	2 187	3 062	2 379	1 445
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	27 100	4 600	2 200	3 100	2 400	1 500

Fontes de Financiamento	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Meios Libertos	3 254	78 530	114 475	162 903	202 011	225 538
Capital	5 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	65 000					
Subsídios						
<b>TOTAL</b>	<b>73 254</b>	<b>78 530</b>	<b>114 475</b>	<b>162 903</b>	<b>202 011</b>	<b>225 538</b>

N.º de anos reembolso   
Taxa de juro associada

<b>2017</b>						
Capital em dívida (início período)	65 000	65 000	52 000	39 000	26 000	13 000
Taxa de Juro	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual	4 290	4 290	3 432	2 574	1 716	858
Reembolso Anual		13 000	13 000	13 000	13 000	13 000
Imposto Selo (0,4%)	17	17	14	10	7	3
Serviço da dívida	4 307	17 307	16 446	15 584	14 723	13 861
Valor em dívida	65 000	52 000	39 000	26 000	13 000	

N.º de anos reembolso   
Taxa de juro associada

<b>2018</b>						
Capital em dívida (início período)	4 290					
Taxa de Juro		7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso   
Taxa de juro associada

<b>2019</b>						
Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro			7%	7%	7%	7%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso   
Taxa de juro associada

<b>2020</b>						
Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro				7%	7%	7%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso   
Taxa de juro associada

2021

Capital em dívida (início período)					
Taxa de Juro				7%	7%
Juro Anual					
Reembolso Anual					
Imposto Selo (0,4%)					
Serviço da dívida					
Valor em dívida					

N.º de anos reembolso

5

Taxa de juro associada

6,60%

2022

Capital em dívida (início período)					
Taxa de Juro					7%
Juro Anual					
Reembolso Anual					
Imposto Selo (0,4%)					
Serviço da dívida					
Valor em dívida					

Capital em dívida	65 000	52 000	39 000	26 000	13 000	
Juros pagos com imposto Selo incluído	4 307	4 307	3 446	2 584	1 723	861
Reembolso		13 000	13 000	13 000	13 000	13 000

Fonte. Modelo FINICIA, 2016

## Ponto Crítico

O objetivo do ponto crítico é identificar o que é necessário vender para que a empresa não tenha prejuízo. O quadro abaixo representa a evolução da rentabilidade com base nas alterações que vão sucedendo ao longo dos anos.

### Quadro 21

#### Ponto Crítico



IAPMEI

Parcerias para o Crescimento

Empresa:

Andamos

Euros

Ponto Crítico Operacional Previsional

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	120 600,00	241 300,00	320 900,00	400 550,00	456 350,00	493 328,95
Variação nos inventários da produção						
CMVMC						
FSE Variáveis						
Margem Bruta de Contribuição	120 600,00	241 300,00	320 900,00	400 550,00	456 350,00	493 328,95
Ponto Crítico	127 372,23	147 705,00	179 378,10	183 345,72	187 001,90	192 612,05

Fonte. Modelo FINICIA, 2016

## Demonstração de resultados Previsional

Através do quadro que prevê os resultados é possível comparar e articular os lucros que a Andamos terá no período temporal definido, tal como os seus custos e balanço líquido.

Neste caso é possível analisar que a partir do segundo ano, a empresa já começa a apresentar resultados positivos. A elevada subida que se assinala no ano de 2019, advém do processo de internacionalização da ferramenta de gestão de *Social Media*, definido no projeto.

## Quadro 22

### Demonstração de resultados Previsional



Empresa: Andamos  
Euros

#### Demonstração de Resultados Previsional

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	120 600	241 300	320 900	400 550	456 350	493 329
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	39 380	57 323	86 535	96 300	97 345	100 265
Gastos com o pessoal	79 659	82 049	84 510	87 046	89 657	92 347
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>1 561</b>	<b>101 928</b>	<b>149 855</b>	<b>217 204</b>	<b>269 348</b>	<b>300 717</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	8 333	8 333	8 333			
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-6 772</b>	<b>93 595</b>	<b>141 522</b>	<b>217 204</b>	<b>269 348</b>	<b>300 717</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	303	887	1 688	2 867	4 297	5 874
Juros e gastos similares suportados	4 307	4 307	3 446	2 584	1 723	861
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-10 776</b>	<b>90 175</b>	<b>139 764</b>	<b>217 487</b>	<b>271 922</b>	<b>305 730</b>
Imposto sobre o rendimento do período		19 850	34 941	54 372	67 980	76 432
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-10 776</b>	<b>70 325</b>	<b>104 823</b>	<b>163 115</b>	<b>203 941</b>	<b>229 297</b>

Fonte. Modelo FINICIA, 2016

## Mapa de Cash Flows Operacionais

Os dados do quadro que se segue permitem determinar o *Cash Flow*, do período definido, que para além de medir os fundos do projeto, incorpora também as provisões e amortizações. A partir do segundo ano (2018) o *Cash Flow* acumulado já tem saldo positivo.

## Quadro 23

### Mapa de Cash Flows Operacionais



Empresa: Andamos  
Euros

#### Mapa de Cash Flows Operacionais

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-5 079	70 196	106 141	162 903	202 011	225 538
Depreciações e amortizações	8 333	8 333	8 333			
Provisões do exercício						
	<b>3 254</b>	<b>78 530</b>	<b>114 475</b>	<b>162 903</b>	<b>202 011</b>	<b>225 538</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	-1 549	-4 546	-2 187	-3 062	-2 379	-1 445
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>1 705</b>	<b>73 984</b>	<b>112 288</b>	<b>159 841</b>	<b>199 633</b>	<b>224 093</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-25 000					
<b>Free cash-flow</b>	<b>-23 295</b>	<b>73 984</b>	<b>112 288</b>	<b>159 841</b>	<b>199 633</b>	<b>224 093</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-23 295</b>	<b>50 689</b>	<b>162 976</b>	<b>322 818</b>	<b>522 450</b>	<b>746 543</b>

Fonte. Modelo FINICIA, 2016

## Plano de Financiamento

O plano de financiamento apresenta detalhadamente o financiamento obtido e aplicação respetiva, tal como as influências destes valores no âmbito da tesouraria da Andamos.

### Quadro 24

#### Plano de Financiamento



**Empresa:** Andamos  
 Euros

#### Plano de Financiamento

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>						
Meios Libertos Brutos	1 561	101 928	149 855	217 204	269 348	300 717
Capital Social (entrada de fundos)	5 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos	65 000					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN						
Proveitos Financeiros	303	887	1 688	2 867	4 297	5 874
<b>Total das Origens</b>	<b>71 864</b>	<b>102 815</b>	<b>151 543</b>	<b>220 071</b>	<b>273 645</b>	<b>306 591</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>						
Inv. Capital Fixo	25 000					
Inv Fundo de Maneio	1 549	4 546	2 187	3 062	2 379	1 445
Imposto sobre os Lucros			19 850	34 941	54 372	67 980
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		13 000	13 000	13 000	13 000	13 000
Encargos Financeiros	4 307	4 307	3 446	2 584	1 723	861
<b>Total das Aplicações</b>	<b>30 856</b>	<b>21 853</b>	<b>38 482</b>	<b>53 587</b>	<b>71 473</b>	<b>83 287</b>
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	<b>41 008</b>	<b>80 962</b>	<b>113 061</b>	<b>166 484</b>	<b>202 171</b>	<b>223 305</b>
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	<b>41 008</b>	<b>121 970</b>	<b>235 031</b>	<b>401 515</b>	<b>603 687</b>	<b>826 991</b>
<b>Aplicações / Empréstimo Curto Prazo</b>	<b>43 300</b>	<b>126 731</b>	<b>241 116</b>	<b>409 583</b>	<b>613 797</b>	<b>839 205</b>
<b>Soma Controlo</b>	<b>-2 292</b>	<b>-4 761</b>	<b>-6 086</b>	<b>-8 068</b>	<b>-10 110</b>	<b>-12 214</b>

Acerto do modelo

Fonte. Modelo FINICIA, 2016

## Balanço

O Balanço Previsional, permite antever qual será a posição financeira da empresa no período das projeções, apresentando o ativo e passivo da mesma e os seus valores respetivos.

## Quadro 25

### Balanço



Empresa: Andamos  
Euros

#### Balanço Previsional

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Não Corrente</b>	<b>16 667</b>	<b>8 333</b>				
Activos fixos tangíveis						
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	16 667	8 333				
Investimentos financeiros						
<b>Activo corrente</b>	<b>56 161</b>	<b>151 964</b>	<b>274 509</b>	<b>451 140</b>	<b>661 073</b>	<b>890 271</b>
Inventários						
Clientes	12 362	24 733	32 892	41 056	46 776	50 566
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	43 800	127 231	241 616	410 083	614 297	839 705
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>72 828</b>	<b>160 297</b>	<b>274 509</b>	<b>451 140</b>	<b>661 073</b>	<b>890 271</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-10 776	59 549	164 372	327 487	531 429
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	-10 776	70 325	104 823	163 115	203 941	229 297
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>-5 776</b>	<b>64 549</b>	<b>169 372</b>	<b>332 487</b>	<b>536 429</b>	<b>765 726</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>	<b>65 000</b>	<b>52 000</b>	<b>39 000</b>	<b>26 000</b>	<b>13 000</b>	
Provisões						
Financiamentos obtidos	65 000	52 000	39 000	26 000	13 000	
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>	<b>11 312</b>	<b>38 988</b>	<b>60 051</b>	<b>84 584</b>	<b>101 534</b>	<b>112 331</b>
Fornecedores	3 898	5 733	8 723	9 720	9 823	10 117
Estado e Outros Entes Públicos	7 414	33 254	51 328	74 864	91 711	102 214
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>76 312</b>	<b>90 988</b>	<b>99 051</b>	<b>110 584</b>	<b>114 534</b>	<b>112 331</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>70 536</b>	<b>155 537</b>	<b>268 423</b>	<b>443 071</b>	<b>650 962</b>	<b>878 058</b>

Fonte. Modelo FINICIA, 2016

### Indicadores

O quadro que se segue, permite analisar os principais indicadores económicos, financeiros, de liquidez e de risco.

No que concerne à Andamos, os indicadores económicos revelam uma taxa de 100% de crescimento do negócio e rentabilidade líquida positiva, a partir do segundo ano.

Os indicadores financeiros, mostram um retorno no investimento (ROI) de -15% e autonomia financeira negativa somente no primeiro ano. A partir de 2018 estes mesmos valores passam a ser positivos, refletindo-se na liquidez e risco de negócio, permitindo que nessa fase a Andamos tenha solidez financeira.

## Quadro 26

### Indicadores



Empresa: Andamos

#### Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Taxa de Crescimento do Negócio		100%	33%	25%	14%	8%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	-9%	29%	33%	41%	45%	46%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Return On Investment (ROI)	-15%	44%	38%	36%	31%	26%
Rendibilidade do Activo	-9%	58%	52%	48%	41%	34%
Rotação do Activo	166%	151%	117%	89%	69%	55%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	187%	109%	62%	49%	38%	30%
INDICADORES FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Autonomia Financeira	-8%	40%	62%	74%	81%	86%
Solvabilidade Total	95%	176%	277%	408%	577%	793%
Cobertura dos encargos financeiros	-157%	2173%	4107%	8405%	15634%	34909%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez Corrente	4,96	3,90	4,57	5,33	6,51	7,93
Liquidez Reduzida	4,96	3,90	4,57	5,33	6,51	7,93
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Margem Bruta	81 220	183 977	234 365	304 250	359 005	393 064
Grau de Alavanca Operacional	-1199%	197%	166%	140%	133%	131%
Grau de Alavanca Financeira	63%	104%	101%	100%	99%	98%

Fonte. Modelo FINICIA, 2016

## Avaliação

Por último, foi possível avaliar os dados fundamentais que sustentam a viabilidade do projeto Andamos. Conclui-se que a taxa interna de rentabilidade é de 368,57%, o valor atual líquido (VAL) é positivo (2.367,241€) e o período de payback corresponde a 1 ano. Por conseguinte, é possível concluir que o projeto Andamos é economicamente viável.

## Quadro 27

### Avaliação



Empresa: Andamos

#### Avaliação do Projeto / Empresa

Na perspectiva do Investidor	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Free Cash Flow do Equity	37 398	56 677	95 842	144 257	184 910	210 232	3 108 388
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,65%	1,70%	1,75%	1,80%	1,85%	1,91%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,81%	11,87%	11,92%	11,98%	12,04%	12,10%
Factor actualização	1	1,118	1,251	1,400	1,568	1,756	1,969
Fluxos Actualizados	37 398	50 689	76 623	103 044	117 951	119 692	1 578 669
	37 398	88 086	164 710	267 754	385 705	505 397	2 084 066
Valor Actual Líquido (VAL)	2 084 066						
	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!
Taxa Interna de Rentabilidade	#NUM!						
Pay Back period	0 Anos						
Na perspectiva do Projecto	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Free Cash Flow to Firm	-23 295	73 984	112 288	159 841	199 633	224 093	3 432 578
WACC	4,30%	8,66%	10,43%	11,26%	11,64%	11,85%	11,85%
Factor de actualização	1	1,087	1,200	1,335	1,490	1,667	1,865
Fluxos actualizados	-23 295	68 088	93 575	119 728	133 944	134 420	1 840 782
	-23 295	44 792	138 367	258 095	392 039	526 459	2 367 241
Valor Actual Líquido (VAL)	2 367 241						
	#NUM!	218%	330%	356%	363%	364%	369%
Taxa Interna de Rentabilidade	368,57%						





Pay Back period	0 Anos					
Cálculo do WACC	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Passivo Remunerado	65 000	52 000	39 000	26 000	13 000	0
Capital Próprio	-5 776	64 549	169 372	332 487	536 429	765 726
<b>TOTAL</b>	<b>59 224</b>	<b>116 549</b>	<b>208 372</b>	<b>358 487</b>	<b>549 429</b>	<b>765 726</b>
% Passivo remunerado	109,75%	44,62%	18,72%	7,25%	2,37%	0,00%
% Capital Próprio	-9,75%	55,38%	81,28%	92,75%	97,63%	100,00%
Custo						
Custo Financiamento	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%
Custo financiamento com efeito fiscal	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%
Custo Capital	11,60%	11,65%	11,70%	11,75%	11,80%	11,85%
Custo ponderado	0,043014022	8,66%	10,43%	11,26%	11,64%	11,85%

Fonte. Modelo FINICIA, 2016